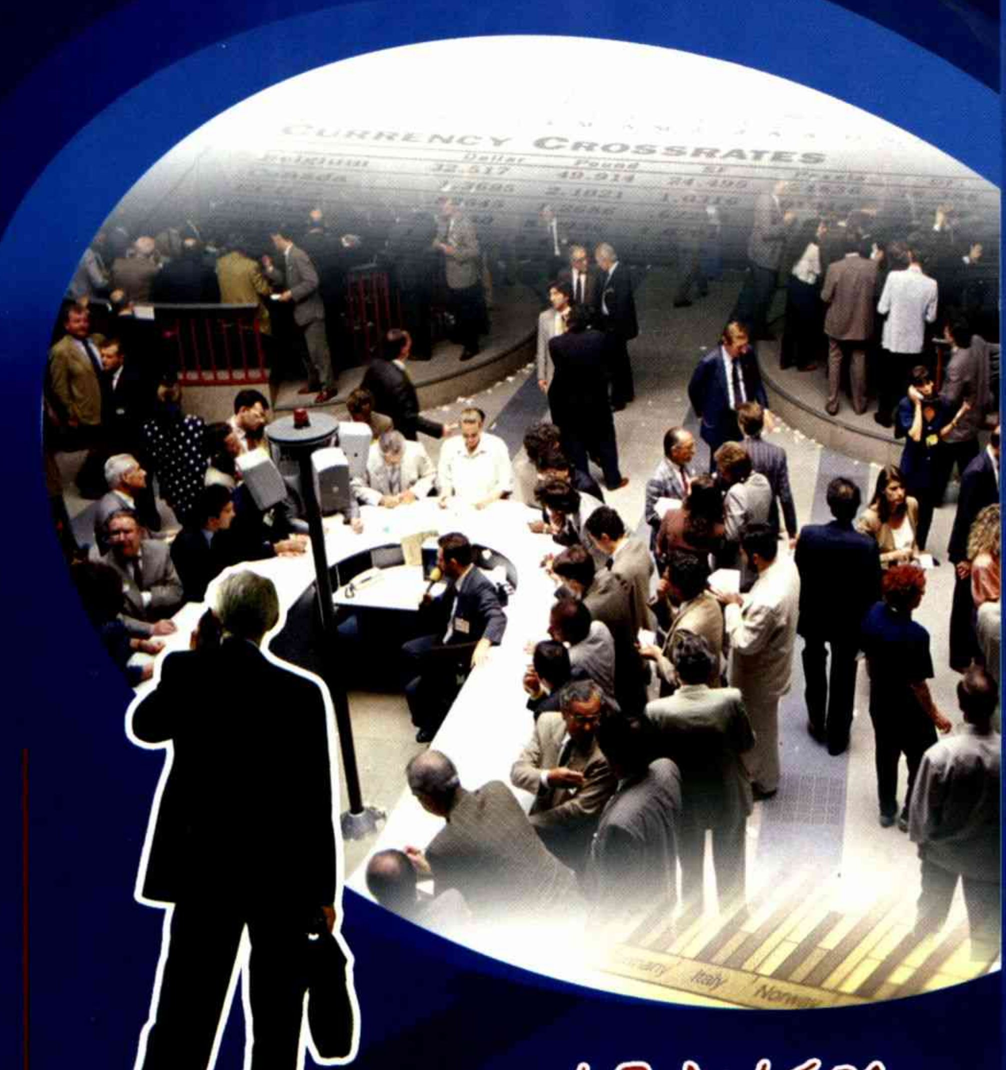
# القيادة المؤثرة

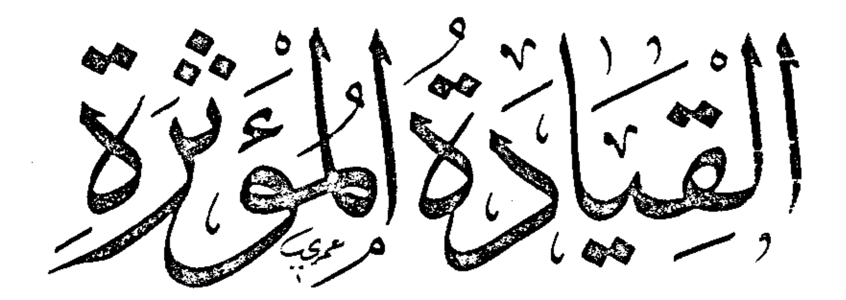



جمال ماضي

# القيادة المؤثرة

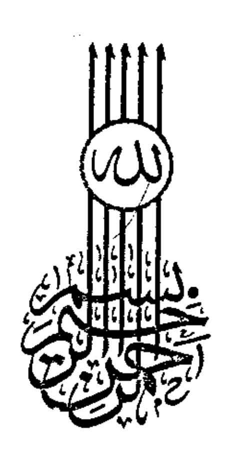
الطبعة الأولى
١٤١٥ هـ - ١٩٩٥ م

المدائن للنشر والتوزيع
مدينة الأندلس والحجاز عمارة ١٤
العجمي البيطاش ت : ٤٣٣٢٧٩٨




جمال ماضي





## بسم لله الرحمن الرحيم

## تقديم وإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله

القائد والأسوة ﷺ ،، وبعد ...

ما أحوجنا إلى قيادات ناجحة ، تقود الأعمال ، وتحقق الأهداف ، وتبني الأجيال ، ليعود إلى واقعنا الإسلام الغائب ، فتعود الحياة إلى الزمن ، فينبض من جديد برجال كأصحاب النبي ﷺ ، قادة للدنيا ، يجاهدون ، حتى لا تكون فتنة ، ويكون الدين كله لله .

والتأثير وإن كان اليوم فناً يتحدث عنه العلماء ويدرسونه ، فإنه لب وجوهر القيادة المسلمة ، وذلك لأن القيادة بالتأثير ، والتأثير محله المشاعر والوجدان ، ولغة المشاعر هي لغة الإسلام .

لذلك جاء هذا الكتاب يتناول وسائل التأثير في القيادة المسلمة ، أقدمه إكباراً واحتراماً وحباً ..

لكل قائد

لكل قدوة

لكل مربى

لكل تربوى

من أجل بناء جيل كجيل الصحابة ، يصنع به الله النصر والتمكين .

**وأخيراً / أخي القارىء الكريم**

أتقدم إليك **أولاً** : شاكراً اختيارك للكتاب ، وليست محاولتي هذه لا تحتاج إلى

التصويب أو التقويم ، يقول الراغب الأصفهانى :

« إنى رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً فى يومه ، ثم ينظر فيه فى غده إلا قال : لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد هذا لكان يستحسن ، وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل استيلاء النقص على جملة البشر » .

ولذلك فإنى آمل فيك أخي القارىء الفاضل أن تتفضل مشكوراً **ثانياً** بتوجيه ما ترى من مقترحات أو تعديلات أو إضافات لتكون فى عين الاعتبار ، والأخذ بها مستقبلاً إن شاء الله تعالى .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،

**جمال ماضى**

جدة ذو الحجة ١٤١١هـ

# أولاً
# القيادة المسلمة مؤثرة

١ ـ القيادة فى الإسلام

٢ ـ القيـــــادة المؤثـرة

٣ ـ أسباب التأثير فى القيادة

٤ ـ انتقاء التأثير فى القيادة

٥ ـ تدريب القادة على وسائل التأثير



## ١ - القيادة فى الإسلام

* هل سمعت عن عمل فى هذا الوجود تم بدون قيادة ؟ لا شك أن تصديق ذلك إنما ضرب من الخيال ، واصطدام بفطرة الإنسان ، الذى هو كائن اجتماعى مفطور على الاتصال بغيره ، وتنظيم هذه العلاقة يتطلب بالضرورة وجود قائد يقوم ويرشد ويأخذ بالعمل نحو تحقيق أهدافه ،وحقيقة إرسال الرسل إلى البشر إنما هى قيادة الأمم وإخراجهم من الظلمات إلى النور ، فما خلت أمة من الأمم إلا وقد بعث الله لها من يصحح عقيدتها ويقوم اعوجاج أفرادها : ﴿ **ولقد بعثنا فى كل أمة رسولاً ، أن اعبدوا الله واجتنبوا الطاغوت** ﴾ ( النحل ٣٦ ) .

* والقيادة فى الإسلام ، معناها الحقيقى ، تحقيق الخلافة فى الأرض ، من أجل الصلاح والإصلاح ولذلك كان أمر الله واضحاً فى قوله تعالى : ﴿ **فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا فى أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً** ﴾ ( النساء ٦٥ ) .وقد أمر النبى ﷺ بها ، ولو كانت فى الاجتماع القليل العدد ، أو المتواضع الهدف : يقول ﷺ : « إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم» ( أبو داود ) فما بالك بالاجتماع الكثير والهدف الأسمى .. ! ولهذا أولى علماء الإسلام موضوع القيادة اهتماماً خاصاً ، لكونها دعامة من دعائم الدين ، الذى لا يتم إلا بها ، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية فى ( **السياسة الشرعية** ) :

« يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين ، بل لا قيام للدين إلا بها ، فإن بنى أدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض ، ولابد لهم عند الاجتماع من رأس » .

* **ومن أخص أنواع القيادات ، القيادة التربوية** ، إذ أن تربية الأجيال وبناء الأمم والعمل على نهضتها ، مرهون نجاحه بتوفر القيادة التربوية الصحيحة ، والأزمة التى تحاصر أمتنا اليوم ما استفحل أمرها إلا حال غياب المربي القدوة أو القائد التربوى ، وهذا ما أوصى به الإمام الغزالى حجة الإسلام فى قوله : **ينبغى للسالك شيخ مرشد ليخرج الأخلاق**

**السيئة منه بتربيته ، ويجعل مكانها خلقاً حسناً ، ولابد للسالك من شيخ يؤدبه ويرشده إلى سبيل الله تعالى .**

* وأجمع العلماء أن لب وجوهر فاعليات عملية القيادة ، فى التأثير المتبادل بين القائد والأتباع ، والقيادة الناجحة هى التى تستطيع التأثير على سلوك الأفراد ، لتقوم بمهمتها فى التوجيه والإرشاد ، وتحقيق أهداف الجماعة ، والعمل على تنميتها وتماسكها والمحافظة على قوة بنائها .

• • •

## ٢ - القيادة المؤثرة

* قد يظن الكثير أن القيادة تعنى السطوة أو السيطرة أو التملك أو القوة ، وهذا ضرب من الخطأ ، حينما جاء الرجل ترتعد فرائصه إلي رسول الله ﷺ رد عليه القائد ﷺ : « هون عنيك فإنى نست بملك ، إنما أنا ابــن امرأة من قريش تأكل القديد ».

( البـداية ٤ / ٢٩٣ ) .

* وقد يظن البعض أنها المركز أو المكانة ، فتراه يتهيىء لها بشخصية أخرى ونفس متغيرة وحال غير الحال ، وهذا وهم يصاب به الضعاف من القادة ، أقزام الإيمان والفهم ، حينما حبس رسول الله ﷺ أبا سفيان مع عمه العباس رضى الله عنه فى صلح الحديبية ، ليرىٰ أبو سفيان قوة الإسلام وجلال القائد وطاعة الجند ، وعندما مرت الكتيبة الخضراء وفيها رسول الله ﷺ قال أبو سفيان للعباس :

لقد أصبح ملك ابن أخيك اليوم عظيما !!

فرد عليه العباس يصحح المفهوم فى إطار الإسلام والإيمان :

إنها النبــوة .

قــال : فنعــم إذن ( ابن هشام ٢ / ٢٦٨ ).

لقد وعى العباس رضى الله عنه المفهــوم الحقيقى للقائد من خلال هذا التفاعل النشط المؤثــر .. من خلال القدوة والأســـوة ﷺ ، فأراد أن يصحح ذلك عند أبى سفيــان منذ أول وهــلــة من إسلامــه .

* والقيادة المؤثرة هى التى يترجم بها القائد مهمته بسلوكه ، فليس تأثيرها من خطبة عصماء ، أو صرخات عرجاء ، أو صيحات رنانة ، وإنما التأثير يكون في سلوك يغنى عن الكلام ، ويترجم المهــام القياديـــة فى تؤدة وهدوء ، فتتقدم الأعمال ، ويزيد الإنتاج ، وتتحقق الأهداف .

لما جاء الهرمزان مستسلماً ليقابل القائد عمر بن الخطاب ، رأى عمر نائماً في المسجد ، فسأل : أين حُجّابه ؟ وأين حراسه ؟

فقالوا : ليس له حُجّاب ولا حرس .

فقال : ينبغي أن يكون نبياً .

فقالوا : **بل يعمل عمل الأنبياء .** ( ابن كثير ٧ / ٨٧ ) ..

ولعل ذلك يذكرنا بالقائد عثمان بن عفان خليفة المسلمين ، فقد كان حياؤه يمنعه من الحديث ، ولذلك جاء في أول خطبة خطبها بعد توليه أمر القيادة :

**وأنتم إلى إمام عادل أحوج منكم إلي إمــام قائــل .**

( العسكرى ص ١٤٧ )

**• ونخلص من ذلك بأن القيادة المؤثرة :**

ليست مجرد مركز أو مكانة أو قوة .

وإنما هي تفاعل نشط مؤثر .

وهي سلوك يترجم به القائـد مهمـته .

**التي تتلخص في هـذه النقاط المحـددة :**

١ – المساعدة في بلوغ هدف الجماعة .

٢ – تحريك الجماعة دوماً نحو هذه الأهداف .

٣ – تحقيق التفاعل والترابط بين الأفراد .

٤ – الحفاظ على قوة وتماسك الجماعة .

**هل أنت قائد ؟؟ !!** ......

أرجـو أن تؤجـل الإجابة على السؤال المطروح ، وذلك بعد إطلاعـك علي الجدول المرفـق ... ! ، في الصفحـة التاليـة . . .

| وجه المقارنة | القائد | الرئيس | الإدارى |
| --- | --- | --- | --- |
| الاختيار | ينبع من داخل الجماعة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد | يأتى نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائى . | يحصل على مركزه بالتعيين . |
| الهدف | يعمل لتحقيق هدف الجماعة الذى ترسمه الجماعة . | يعمل لتحقيق هدفه الذى يتخيره فى حدود مصالحه . | هدفه حيازة ثروة أو جاه . |
| الأفراد | الأفراد يختارون القائدويصبحون له أتباعاً . | لا تطلق على المرؤوسين أتباعاً لأنهم لا يقبلون سلطته باختيارهم . | لا نطلق على الأفراد أتباعاً أو مرؤوسين. |
| السلطة | سلطة القائد اختيار تلقائى من أفراد الجماعة . | سلطة الرئيس من سلطة خارج الجماعة | قد يكون أكبر الأعضاء أو أكثرهم أقدمية. |
| العلاقة | يعمل القائد على الامتزاج بأتباعه والاختلاط بهم . | توجد هوة وتباعد اجتماعى مقصود بين الرئيس والمرؤوسين . | العلاقة تحكمها اللوائح ومرتبطة بالعمل . |

من خلال الجدول السابق يتضح أنه ليس كل إدارى قائداً ، أو كل رئيس قائداً ، وبالتالى فالإدارى والرئيس بالتدريب والإعداد ، إن توفر الاستعداد مع الموهبة ، وإن وجدت مواصفات معينة ، قد يكون كل منهما قائداً .. !!

***

## ٣ - أسباب التأثير فى القيادة

إن أهمية التأثير في القيادة ، هى الثمرة التى يجنيها القائد الناجح ، فليست القيادة فى أن يكون الإدارى قائداً أو أن يتحول الرئيس إلى قائد ، وإنما السر يكمن فى كيفية التأثير، فعلى أى شيء يعتمد التأثير؟

* هل التأثير يعتمد على سمات القائد الجسمية والمعرفية والعقلية ؟ كالمظهر الشخصى والحيوية والذكاء والثقة بالنفس والسيطرة .. بالطبع لا .. فقد تتوفر هذه الصفات فى شخص ولا يكون قائداً ، وقد تتوفر فى قائد ولا يكون ناجحاً مؤثراً !! .

* هل التأثير يعتمد على موقف معين يمر به العمل ، ويتطلب امكانية معينة ؟ .. بالطبع لا أيضاً ... فقد لا تنجح الامكانية المطلوبة فى التأثير لأسباب عديدة .

* هل التأثير يعتمد على نوعية الأتباع ونشاط القائد وبناء وهدف الجماعة وظروفها ؟ .. بالطبع لا .. وإن كان بالتفاعل بين الثلاث قد يكون هناك تأثير خفيف !! ولكن لا يمكن تحديد أيهم يؤثر فى الآخر ! ومدى هذا التأثير .

* هل التأثير يعتمد على وظيفة القائد ؟ فكل من قام بوظيفة القائد امتلك وسائل التأثير ؟ ! .. وهذا أبعد ما يكون أو أن يحسب من أسباب التأثير فى القيادة .

* أما التأثير المطلوب في القيادة فقد أجمله أهل الخبرة ، فى أنه مع التفاعل بين كل المتغيرات السابقة ، لابد من توفر صفات التأثير فى القائد وهى :

١ – عضو طيب فى الجماعة.

٢ – يؤمن بإمكانات الأفراد .

٣ – مهارة الاتصال السهل بالأفراد .

٤ – العمل على ايجاد جو يتسم بالسماحة .

وبالتالى تعود الثمرة المرجوة من أن أفراد الجماعة يعتمدون على أنفسهم ، ويسهمون بدور فعال في تشكيل الأعمال ومصائر الأمور . وهنالك لا يكون القائد هو مركز التأثيـــر الأول والأخير ، وإنما تفـاعل وتأثيـــر متبادل بينـــه وبين الأتبـاع ، ونجمل الأمـر فى أن التأثيـــر : سلوك قيادى ينميه القائد ليكون مؤثــراً .

وهكذا حـال القيـادة المسلمة ، فـقد كـان عـمر بن الخطاب حـريصاً على الاتصـال السريع بالأعمال ، ويتضح ذلك من خلال رسالته إلي القائد سعد بن أبى وقاص :

**« لا يكرهنك ما يأتيك عنهم ، ولا ما يأتونك به ، واستعن بالله وتوكل عليه ، واكتب إلىَّ فى كل يوم »** . ( الطبرى ٣ / ٤٩٥ ) .

ويتجلى فى إشاعة جو السماحة حينما جاء عمرو بن العاص قائد مصر غاضباً فى أمر من الأمور ، إلى الخليفة عثمـان بن عفان وكان يرتدى جبة حشوها قطن مـصرى ، فأراد عثمان أن يداعبه ، وكأنه يريد أن يذهب عنه غضبه ، فقال ما حشو جبتك ؟ فقال : عمرو. فقال عثمان : إنما سألت أقطن هو أم غيره ؟ !! . ( ابن الأثير ٣ / ٨٨ ) .

ويتجلى في اختيار الأصلح ، ومعرفته بامكانات الأتباع ، فبعد أن استشار القائد أبو بكر الصديق أهل الرأى ، وكـاتمهم الأمر فى اختيار خليفته عمـر بن الخطاب ، ولما شـاع الأمر بين الناس وتخوفـوا من غلظة عمر ، جاءه طلحـة يتحدث بلسان القـوم : ماذا تقول لربك يوم القيـامة ؟ قال أبو بكر أجلسونى فلمـا أجلسوه قال : أبالله تخوفـونى ، خاب من تزود من أمركم بظلم ، أقول لربي :

**اللهم استخلفت على أهلك خير أهلك** . ( ابن الأثير ٢ / ٤٢٥ ) .

ويتجلى كـذلك أنــه فى الجماعة يتـحمل مثل مـا يتحـملون ، له ما لهم ، وعليـه ما عليـهم ، في عام الرمـادة كـان عمـر يتـحسس أحوا ل الناس فلم يرى فـيهم ضـاحكاً أو متكلماً وكان يقول :

**كيف يعنينى شأن الرعية إذا لم يمسنى ما مسهم** . ( الطبرى ٤ / ٩٨ ) .

وإذ به كما يقـول الإمام ابن كثير : وألزم نفـسه أولاً قبل الناس حتى اسـود لونه وتغير جسمه وخاف المسلمون عليه الضعف . ( ٧ / ٩٠ ) .

ولا يمنع ذلك بالطبع أن ينعم القائد فى وقت التيسير ، بنعم الله تعالى ، فقد كان عثمان على العكس من ذلك ولما قيل له : كان عمر لا يأكل من الضأن إلا مسانها ( وكان عثمان يأكل صغارها ) ، قال عثمان : **يرحم الله عمر ومن يطيق مثل عمر** ؟ !

## هل القادة يولدون أم يصنعون ؟

## وهل التأثير فطرى أم مكتسب ؟

سؤالان قديمان ، ولكننا باستقصاء أسباب التأثير ، يتبين لنا بوضوح أن سمات القائد شخصية ومعظمها مكتسب ، وأن القيادة كدور مؤثر مكتسبة أيضاً ، ولذلك يمكننا القول : « إن القائد يصنع أكثر مما يولد » والقيادة يمكن تعلمها وتعليمها ، وبالتالى فالتأثير ليس بفطرى وإنما هو مكتسب ،وهذا يتطلب أمرين :

**أولاً :** انتقاء القادة وتنمية السلوك التأثيرى .

**ثانياً :** تدريب القادة على وسائل التأثير .

* * *

## ٤ - انتقاء القادة وتنميتهم

### أ - كيف تكشف نوعية القائد ؟

البحث عن القادة ، يعتبر من المهام الصعبة جداً ، ولكن بالملاحظة الدقيقة ، تبين أن هناك فروقاً واضحة ، بين من يصلح للقيادة ومن لا يصلح .

ولذلك فقد يكون هذا الكشّاف معيناً فى الكشف عن القادة ، عن طريق الملاحظة الدقيقة فى ممارسة القائد للمهام وتنفيذه للأعمال .

وهذا الكشاف يدور حول خمسة بنود :

نسبة إصدار الأوامر ، وكيفية إصدار الأمر ، وهدف الأمر ، وكيفية تحقيق القائد لعملية التوجيه ، ثم أخيراً سلوك القائد مع الأعضاء .

| الكشاف | غير الصالح | الصالح |
| --- | --- | --- |
| ١ - نسبة إصدار الأوامر | نسبة إعطاء الأوامر كثيرة | نسبة إعطاء الأوامر معدومة . |
| ٢ - كيفية إصدار الأمر | فى صورة صريحة | فى صورة اقتراح بالعمل وليس أمراً . |
| ٣ - هدف الأمر | تحقيق رغبة القائد مثل : - اعتراض رغبة الأعضاء - توقف نشاط معين - تحقيق رغبة القائد وحسب . | يرتبط بأهداف العضو نفسه : فتقدم الاقتراحات فى الوقت المناسب الذى يتفق وحاجة العضو . |
| ٤ - التوجيه | توجيه النقد غير الموضوعى مثل : - يوجه إلى الشخص وليس إلى العمل - لا يوضح سبب الفشل أو التقصير - لا يقترح وسائل التحسين - المدح يأخذ غالباً الطابع الشخصى . | تشجيع التوجيه الذاتى مثل : - المناقشة الجماعية - قرار الأغلبية - المناقشة الحرة - تكليف اللجان ببحث موضوعات معينة - تقبل الأقلية لقرار الأغلبية . |
| ٥ - السلوك مع الأعضاء | هناك هوة مصطنعة ومقصودة بينه وبين الأعضاء ، والعلاقة بينهما فى الأمر فقط . | سلوك المرح والثقة : وهو نوع غير مخطط من السلوك ، ينشأ بين القائد والأتباع . |

• وقد يكون الأمر أكثر صعوبة ، حينما تجد أمامك قادة كلهم صالحين ، ونريد أن ننتقى منهم .

وهذا ما تعرض له الخليفة عمر بن الخطاب وهو يتحدث عن قائد لمعركة نهاوند ، فى وقت توفر فيه قادة عظام أمثال أبى عبيدة بن الجراح وعمرو بن العاص وخالد بن الوليد والزبير بن العوام وغيرهم .

وبينما عمر يفكر ، جاءته رسالة من النعمان بن مقرن والى كسكر يقول فيها :

إن مثلى ومثل كسكر كمثل رجل شاب وإلى جنبه مومسة تلّون له وتعطر ، فأنشدك الله لما عزلتنى عن كسكر وبعثتنى إلى جيش من جيوش المسلمين ...

وصلت رسالة النعمان إلي عمر فوجد فيها ضالته وعثر على القائد ، وقبل المعركة كان دعاء النعمان : ...

« اللهم إنى أسألك أن تقر عينىَ اليوم بفتح يكون فيه عز الإسلام وذل يذل به الكفار ، ثم اقبضنى إليك بعد ذلك على الشهادة » ...

والتفت النعمان إلى الناس وقال : أمّنوا يرحمكم الله ،،،،

فأمّن الناس وبكوا ..... ( الطبرى ٤ / ١١٩ ) وقد كانت الشهادة .

• وإن النفس لتأمل أن يعود إلينا المناخ الإسلامى ، الذى تتوفر فيه القيادات المسلمة ، ويكون المجال فى اختيار القائد الأصلح .

ولكن لا عيب فى أن نبدأ من المهد ، خاصة وإن توفرت العزيمة والإرادة والقوة ، فى انتقاء القادة الصالحين ، ثم تنميتهم .

وخير تنمية للقائد التنميةالذاتية ، في السلوك التأثيرى ، وهذا ما نلقى الضوء عليه فى النقطة التالية .

## ب – تنمية السلوك القيادى المؤثر

### ١– الفعالية فى تحقيق هدف الجماعة :

• **الكفاءة :** ويعنى بها القدرة الدائمة على الدفاع عن الجماعة والعمل من

أجلها وتمثيلها .

• **الفهم** : استبصاره لهدف الجماعة ، وفهمه للفكرة ، يجعلانه دائماً فى حماس لها قولاً وعملاً ، بتحديده المراحل والتشجيع للوصول إلى تحقيقها .

• **التنظيم** : ومعناه .. تحديد عمله وعمل الآخرين وتخطيطه لعلاقات العمل وتنظيمها وتحسين توصيل المعلومات واستقبالها وعلمه بالأمور .

**٢ – القدرة على التأثير بالامتياز الفردى :**

• **المبادأة** : أكثر الأعضاء إسهاماً فى أفكار المناقشة ، والاهتمام بسلوك الجماعة وسيرها .

• **القيادة** : تحديد سلوك الأفراد والجماعة وسيادته على العمل واتخاذ القرار والقدرة على التعبيرعن الرأى .

• **التقدير** : الاعتراف بجهود الأفراد والتعبيرعن تقبله لعملهم وعدمه .

• **الثقة** : أعماله لا تستهدف مصلحته الشخصية ، ويشيع الألفة والحب بين الأعضاء ، وتأليفه بين الفرد والجماعة .

**٣ – الايجابية فى المشاركة الاجتماعية فى الجماعة :**

• **التكيف** : بالاشتراك فى أعمال الجماعة ، والحضور العملى فى جميع المجالات مهما قلت.

• **العضوية** : درجة تفاعله قوية مع أعضاء الجماعة ، بمخالطته لهم ، وتقديمه الخدمات ، وحرصه على جو الألفة غير الرسمى .

• **التعاون** : بالتفاهم ودماثة الخلق والصراحة ، مع تجنبه للمناقشات و الألفاظ الحادة ، وحرصه على الهدوء والاحترام المتبادل .

**وأخيراً ...**

وبهذه التنمية الذاتية للوسائل التأثيرية ، يستطيع القائد أن يكون محل الأنظار ومحل الانتقاء والاختيار للقيام بالمهام والتكاليف .

كما يكون أداة من أدوات البناء فى استئناف الاسلام على الأرض .

أخرج الحاكم عن الشعبي قال : قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه : دلونى على رجل استعمله على أمر من أمور المسلمين . قالوا : عبد الرحمن بن عوف قال : ضعيف ، قالوا : فلان ، قال : لا حاجة لى فيه ، قالوا : من تريد ؟ قال :

رجل إذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم ،

وإذا لم يكن أميرهم كان أميرهم ،

قالوا : ما نعلمه إلا الربيع بن زياد الحارثى ..

قال : صدقتم . ( الكنز ٣ / ١٦٤ ) .

## ٥ - تدريب القادة على وسائل التأثير

### أ - التدريب بالقدوة :

* عن طريق الامتزاج بقائد مؤثر ، ورؤية لأفعاله وأعماله ، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أمران :

**الأول:** أن الأخطاء قد تنتقل بطريق خفى وقد تكون قاتلة أو مدمرة ، وذلك لعدم عفويتها وهذه مسئولية القدوة .

**الثانى :** تحقيق ما يسمي بالشخصانية فى أن يكون صورة منسوخة من قائده ، وبذلك لا نكون قد دربنا قائداً جديداً بل نكون مثل من توقف فى سيره ولم يتقدم خطوة واحدة ، ولا يعلم سبباً لذلك ، لأننا ننسخ من القائد القدوة نسخة مكررة بسلبياتها وايجابياتها .

* وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يستعمل هذا الفن فى إعداد القادة ، أخرج ابن راهويه عن الحسن أن عمر بن الخطاب رد على أبي بن كعب رضى الله عنه قراءة آية ، فقال أبى :

لقد سمعتها من رسول الله ﷺ وأنت يلهيك يا عمر الصفق - ( التبايع ) - بالبقيع ، فقال عمر رضى الله عنه :

صدقت إنما أردت أن أجربكم هل منكم من يقول الحق ؟فلا خير فى أمير لا يقال عنده الحق ولا يقوله ... ( كنز العمال ٧ / ٢ ) .

وأخرج ابن عساكر عن النعمان بن بشير أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه قال فى مجلس وحوله المهاجرين والأنصار :

أرأيتم لو ترخصت فى بعض الأمور ( تساهلت ) ما كنتم فاعلين ؟

فسكتوا . فقال ذلك مرتين وثلاثاً ، فقال بشير بن سعد :

لو فعلت ذلك قومناك تقويم القِدْح ( السهم الذى كانوا يستقسمون به ) .

فقال عمر :

**أنتم إذن... أنتم إذن** ( الكنز ٣ / ١٣٨ ) .

**ب ـ التدريب بالموقف :**

* عن طريق إعطاء المدرب الحق فى إدارة المناقشات ، أو قيادة اللجان ، أو إدارة الأعمال ، أو تنفيذ مهام ، وتكون هناك لجنة تخصصية تفحص التطور التدريبى لدى المدرب ، ثم تقوّم أو تعالج أو تهيىء المدرب لدور قيادى بما يضمن تحقيق أمرين : اكتسابه مهارات القيادة وقدرته علي نقل المعلومات .

* عند الطبراني : عن رجل قال : استعمل النبى ﷺ رجلاً على سرية ، فلما مضى ورجع إليه قال له :كيف وجدت الإمارة ؟ قال : كنت كبعض القوم ، إذا ركبت ركبوا ، وإذا نزلت نزلوا ، فقال النبى ﷺ : إن السلطان على باب عنت ( شدة ) إلا من عصم الله عز وجل . فقال الرجل : والله لا أعمل لك ولا لغيرك أبداً . فضحك النبى ﷺ حتى بدت نواجذه ..... وفى رواية أنه المقداد بن الأسود رضى الله عنه . ( الهيثمى ٥ / ٢٠١ ) ... والحديث يدل على أن رسول الله ﷺ كان يدفع بأصحابه إلى القيادة عن طريق الموقف ، ثم يتابع تطور الأمر عندهم .

**ج – التدريب بالاختيار :**

* القائد يأتى عن طريق عدة طرق ، فهو إما قائد منتخب ، أو قائد مختار لقدرته على

عمل ما ، أو قائد معين ، أوقائد دون اختيار بأى من الطرق السابقة ، حيث لا قائد محدد .

* وبالدراسة تبين آن الأحسن أداءً فى التنفيذ .. القائد المختار ، يليه المنتخب ، ثم بدون قائد ، وأخيراً المعين .

* وبالتالى فالتدريب بالاختيار يعد من أفضل طرق تدريب القادة ، لأن الأتباع يتقبلون قائدهم إذا اختاروه لاثباته أنه جدير بها ، لحسن أدائــه ، فقد كان تلقائياً دون أن يتنافس من أجل القيادة ، وبالتالى فوسائل التأثير تكون له أنفع ، وهو عليها حريص بطبعه وسلوكه .

***

# ثانياً

## القائد المؤثر

### ( أ ) أركان القائد المؤثر

١ ـ أن يكون مربياً

٢ ـ أن يكون معلماً

٣ ـ أن يكون منظماً

### ( ب ) صفات القائد المؤثر

١ ـ الايمان بمهمتـــه

٢ ـ معرفته برجالـــه

٣ ـ المبادرة والإبداع

٤ ـ القدوة والمثـــل

٥ ـ الحـــزم والعـــدل



## ( أ ) أركان القائد المؤثر

### أولاً : أن يكون مربياً

أخص فعاليات التأثير لدى القائد التربية ، والقائد المربى هو من فهم غايات التربية وأهدافها ومراحلها وهى تتلخص إجمالاً فى ثلاثة أمور :

١ – تشكيل وتكوين

٢ – تمايز واستقلالية

٣ – استمرار ومداومة

وتفصيلا :

**١ – التكوين :**

* لما كان التكوين غايته هو الإنسان ، فكان على القائد المربى ، مراعاة حال الإنسان بالضرورة ، وحال الإنسان نجمله فى أمور ثلاث :

**١ – الوجدانى　　　٢ – الحركى　　　٣ – الفكرى**

والتكوين لا يخرج عن مراعاة هذه المكونات الثلاث ، وتنميتها بالملائم والمناسب .

* ويمكننا من خلال هذه المكونات أن نعرّف عملية التكوين ومراحل التشكيل بأنها : « وضع معارف معينه وسلوكات مطلوبة بوسائل حركية مناسبة ووسائل فكرية مناسبة ، فى مناخ وجدانى ملائم » وهذا التعريف يضمن لنا مراعاة المكونات مع تنميتها ، فى تكامل وشمول .

* وأى عملية تحتاج إلى عناصر مختلفة ، وكذلك التكوين ، وأخطر هذه العناصر الأساسى منها ، وأولى بدايات عملية التكوين من العناصر التربوية .. التربية الروحية الايمانية ، ثم تأتى بعدها العناصر الأخرى : الرياضية والفكرية والثقافية والسياسية ... إلخ

والاعتماد على عنصر فقط ، يصنع خللاً ليس من السهولة علاجه ، يقول الدكتور ماجد كيلاني فى كتابه أهداف التربية الإسلامية : فى مناقشاتى مع البعض لاحظت أنهم عند التحليل أو التطبيق يتعصبون يغضبون ، يخرجون من المناقشة متهمين إياى بالجدل !! ما هذا ؟ ولماذا ؟ وبالرجوع إلى أساس هذا الأمر ألا وهو التربية ، وجدت أن ذلك مرجعه أن المؤسسات التربوية سواء الإسلامية أو غيرها كلها لا تهتم إلا بالحفظ فقط ، وهذا لا ينمى قدرة العقل أو التفكير وإنما هو عملية استرجاع لمتون قد تكون منفصلة تماماً عن واقع الحياة المعاصرة ، وهذا سر التعصب أو الغضب .. وقد دعا إلى هذا علماء السلف الأفاضل مثل سفيان الثورى ( م ١٤٨ هـ ) صنف القدرات العقلية إلى : الانصات ثم الاستماع ثم الفهم ثم العمل ثم النشر ، وعبد الله بن المبارك يقول : أول العلم النية ثم الاستماع ثم الفهم ثم الحفظ ثم العمل ثم النشر ، وقد أثبت علم النفس الحديث أننا نحتفظ فى ذاكرتنا بنسبة ١٠ ٪ فقط أما نسبة ٩٠ ٪ فإنها ضائعة لإفسادنا قوانين التذكر . وهذه المرحلة مسؤولية سياسة التربية ، والتى يمثل القائد فيها جزءاً رئيسياً فى التنفيذ والتشكيل ، ونجاح هذه المرحلة تكون فى تكوين نموذج بشرى يتحرك حركة عابدة واعية ، ونعنى بها الفعل السلوكى المؤمن ، بدءاً من إخلاص النية وانتهاءً بتحقيق الغاية وهى إرضاء الله تعالى ، وواعية لأنها متسلحة بالعلم الذى هو فقه السير ، وفهم الممارسة .

**٢ – الاستقلالية :**

* تتلخص فى أن يحقق كل فرد كينونته الحقيقية ، وليس معنى ذلك أنه يحقق ذلك بمجهوده ، وإنما بالتربية ، فإنها هى التى تنمى لدى الفرد بالمتابعة والملاحظة – من القائد التربوى – ما يبرز تفرده واستقلاله في إطار قوانين التربية واحترام حرية الغير .

* وتتجه التربية فى هذه المرحلة إلى إتاحة أقصى خبرات الفرد الشخصية ، وتنمية التلقائية والاستقلال ، بما يحقق الفوائد التالية :

– تنمية المسئولية الفردية

– تنمية التلقائية الذاتية

– معرفة نواحى التمايز للاستفادة بها

– تنمية الشعور باستقلال وتلقائية الآخرين واحترامها

والمسؤولية فى هذه المرحلة مزدوجة بين سياسة التربيـة وبين الفرد المنفذ ، وذلك لأن دور سياسـة التـربية كـشف التـميـزات الفـردية ثم وضع الإطار العام بـالبرامج والوسـائل التربويـة ، التى تعمل على ايجاد المناخ الملائم لتنميـة التميز الفردى و الذاتية ، ودور الفرد هنا يكاد يتسـاوى فى المسؤولية مع قيادته التـربوية ، إذ أن نماء ما تميز به ، يعتـمد بالضرورة على ذاتيته فى التنمية ، خاصة فى الجو الملائم الذى وفرته القيادة التربوية .

وإن ألقى المنفـذ المسؤوليـة كاملة على قـيادته ، فـإنه ينجم عن ذلك نوع من الخلط ، غـالباً مـا ينتـهى بالمنفذ إلـى الفتـور ، وهو مرض قـاتل ، تتلخص أعـراضـه فى الابتعـاد ثم الاقـتراب ، أو فى الحـركـة الواسـعة ثم التـوقف المميت . وإن حـدث العكس فى تحـديد المسؤوليـة ، واعتبـر المنفذ الاستقـلالية بمعنى أن ما وصل إليه من تلقائية هـى نتيجة جـهده وثمرة سعيـه .فقط ولا دور لقيادته ، فهذا يدخله فى الشطحـات الفرديةالمدمرة ، التى هى باب خطير من ألأبواب التى تؤتى منها الجماعات .

ونجاح هذه المرحلة يتوقف على التنمية المستمرة للتمـيز الفردى من قبل سياسة القيادة التربوية وذاتية المنفـذ المتواصلة ، مما يؤهله بـعد ذلك إلى التلقـائية ، وهى الفـعل السلوكى الطبيعى الذى ينفذ إلى أعماق الشعور والإحساس ، ويسمى لدى المنفذ بالطبع والطبيعة .

### ٣ - الاستمرار

* من أهم غايات هذه المرحلـة جعل الفرد يكتـشف هذا الاستمرار فـى نفســه وفى جماعتـــه .. وذلك ببث هذه المعانى وترسيخها فى تصوره : أنه وريث الماضى ومسئول عن المستقبل ، كما يجب عليه تحقيق تقدم على الجيل السـابق ، ولذلك ينبغى أن يعلم من أين يبدأ ؟ ونبذ الغير ملائم من الموروث ونبذ العبودية الضيقة لها .

* ولكى يسهم الفرد فى تقدم الجماعـة ، عليه أن يكون صاحب موقف ايجابى ، وأنه حلقة متوسطة بـين الماضى والمستقبل ، خاصة نحو تاريخ وثقـافة جماعته ، فـهما العنصران البناءان لتحقيق غاياته وأهدافه

* ونجاح هذه المرحلة فى مداومة الفرد على العمل وإن قل ، ومن أهم مظاهر المداومة الثبـات على الأصول التربوية السابقـة ، والصبر على التنفـيذ ، مهمـا كانت التضحـيات ، بمراحل الصبر الثلاثة :

﴿ يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون ﴾ .فالصبر يكون فى النفس ، والمصابرة مع الخصم بمغالبته بالصبر فهم يصبرون كما نصبر ، والمرابطة الثبات وإعداد العدة والتأهب المستمر .

ومسؤولية هذه المرحلة تقع بكاملها على المنفذ ، حتى لا يلقى اللوم على القيادة ، وسياستها التربوية فيقع فريسة لمرض التوهم الذى يدفعه إلى الفرار من الوغى ، وأحسب أنه من حقق مرحلتى التشكيل والاستقلالية بدقائقهما : يضمن الاستمرار والمداومة .

وثمرة هذه المرحلة تكوين نموذج بشرى صالح للقيادة وحمل الأعباء وتنفيذ المهام ، أى يكون جزءاً من السياسة التربوية .

وبذلك يضمن القائد تحقيقه للركن الأول : أن يكون مربياً ... فالقائد الناجح هو من يعمل فى ثلاث دوائر :

١ ـ فن التأثير القيادى .

٢ ـ إعداد قادة صالحين .

٣ـ تنفيذ سياسة الجماعة .

* * *

## ثانياً : أن يكون معلماً

### ( أ ) غايات التعليم :

ملخصها أن يصل القائد المؤثر بأتباعه إلى تحقيق التالى :

١ – إيقاظ امكاناتهم وشحذ هممهم ودفعهم نحو الإبداع ، يجعلهم يفخرون بقائدهم ويشعرون بمسئوليتهم .

٢ – ثقتهم الكاملة بقائدهم ، لأنه يعاملهم بأحسن مما يستحقون ، ويكشف مزاياهم الخفية ويحسنها ، ولا يرى أخطاءهم فحسب .

٣ – استغلال كافة قواهم فى العمل ، لأنهم يشعرون بأنهم مهتم بهم ومشجعون من القائد .

**( ب ) وسائل التحقيق :**

ولكي يصل القائد المعلم لتحقيق الغايات السابقة ، فعليه بعدة وسائل ، وهى أن يبث فى أتباعه أموراً ثلاث :

**١- حب العمل :**

ويتم ذلك عن طريق إثارة الرغبة فى العمل ، وإثارة الهمم ، بتشويق أتباعه إلى التقدم نحو الأفضل ، ومثل القائد الذى لا يراعى هذا الأمر كالحداد يطرق الحديد بارداً . ولذلك فإذا أراد القائد تحقيق ذلك عليه بالتالى :

* لا يفرض على الأتباع عملاً دون إثارة
* لا يطلب منهم جهداً يفوق طاقتهم
* لا يطلب منهم عملاً تتجاوز صعوبته حدود الإرادة

ولنا فى رسولنا ﷺ خير قدوة فى استعمال هذا التعليم ، فلم يكن يأمر بعمل إلا بعد إثارة مثل :

- من يأتى بخبر القوم وأضمن له الجنة .
- لأعطين الراية غداً رجلاً يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله.
- من يأخذ هذا السيف بحقه ؟ فأحجم القوم ..

فقال أبو دجانة : أنا آخذه بحقه ، فأخذه ففلق به هام المشركين .

( أخرجه أحمد ٣ / ١٢٣ ) .

**٢ - الشعور بالمسئولية :**

إن تقدم الأعمال ، وأداء المهام ، وتحقيق التكاليف ، كل ذلك مرهون بشعور الأتباع بمسئوليتهم ، وإن خلا أفراد الجماعة من الشعور بالمسئولية ، تعطلت أعمال الجماعة ، وتوقف نموها ، وغابت أهدافها .

والقائد المؤثر يبث فى أتباعه الشعور بالمسئولية ، ويلقنها لهم تلقيناً .

ولذلك عليه مراعاة التالى :

**• طريقة تقديم المسئولية :**

– أن يظهر الثقة بالفرد ، وبقدراته وامكاناته .

– أن يبدى اعتماده على الفرد ، فى القيام بالمسئولية .

– أن يشعر الفرد ، بحاجة الجماعة إلى مقدرته وإبداعه .

**• طبيعة المسئولية ( المهمة ) :**

– أن تكون المهمة مما يمكن تنفيذها .

– أن يبين القائد للفرد فائدة المهمة ، ويضمن فهمه لها .

– أن تكون المهمة ملائمة للفرد ، بحيث يظهر فيها ذكاءه .

**• طريقة تنفيذ المهمة :**

– إعطاء الفرد الحرية الكاملة فى القيام بالمسئولية .

– إعطاء الفرد الحرية الكاملة فى اختيار الوسيلة المناسبة .

– إشعار الفرد وهو ينفذ بتحقيق الهدف الجماعى .

### ٣ – روح الجماعة :

– بث روح الجماعة فى الأفراد بالتذكير الدائم بأهمية وثمرات العمل الجماعى ،وقد أثبتت الدراسات أنه من العوامل التى تفرز التأثير : أن يكون الناس فى جماعة حيث يكونون أكثر تأثيراً ، وتنخفض التصورات الفردية ..

– تربية الأفراد على تحقيق هذه الروح وتنميتها بالتفاهم والامتزاج والانسجام والأخوة.

– التغذية المستمرة لهذه الروح ، ببث الايمان بالفكرة ، والتضحية فى سبيلها .

* * *

## ثالثاً : أن يكون منظماً

إن الأمور التى تحتاج إلى تنظيم من القائد ، يمكننا أن نجملها فى النقاط التالية ، مع ايضاح وسيلة التنظيم المؤثرة والملائمة .

١ – المساعدون : إعطاء الحرية للمساعدين المباشرين ، والاعتماد عليهم ، وعدم القيام بعملهم .

٢ – المهام : تنظيم المهام يعنى توزيعها توزيعاً محدداً يحقق الهدف وفق الامكانات .

٣ – الإصدار : الحرص على أن يكون الإصدار من مصدر واحد ، فى توزيع الأعمال وتحديد المهام .

٤ – العمل : أن يكون حريصاً على وحدة العمل ، عن طريق الاجتماعات الدورية للقادة الفرعيين ، بحيث تغطى الاجتماعات الأمور التالية :

– جدول أعمال مسبق .

– موضوعات الأفرع ومناقشة الشائكة مع المختصين .

– لا يتكلم القائد كثيراً ، فمن لم يتقن فن الانصات لا يعرف ما يجرى تحت قيادته

٥ – الاتصال : ويعنى تنظيم الاتصال أن يكون القائدحريصاً على اتباع التسلسل ، بل يجب عليه ذلك فى كل عمل أو أمر إلا عند القهر .

٦ – التكليف : وهى أن يتجنب القائد ازدواجية السلطة ، لمن يكلفه بالعمل ، فلا يكون هناك شخص لعملين .

٧ – التعيين : ويعنى بها تعيين المساعدين أو الأفراد ، وقبل تعيين أى شخص يسأل القائد نفسه سؤالين :

– هل سيكون الرجل منتجاً فى هذا العمل ؟

– هل سيكون انتاجه جيداً ؟

## ( ب ) صفات القائد المؤثر

### ١ - الصفة الأولى : الايمان بمهمته

ونجمل هذه الصفة في ثلاثة أمور ، يجب أن تتوفر فى القائد المؤثر :

( أ ) وضوح الهدف والقدرة على نقله

( ب ) الهدوء وضبط النفس

( ج ) الشعور بالقيادة

**والتفصيل :**

**( أ ) وضوح الهدف ونقله :**

**ثمرات الصفة :**

إن الايمان بالمهمة ، والاضطلاع بتكاليفها ، والتضحية فى سبيل تحقيقها ، لن يتأتى إلا حينما يكون الهدف واضحاً فى ذهن القائد ، ويؤمن بتحقيقه ، وينقل ذلك إلى شعور الأتباع ، وهذا يبعث فى رجاله الشجاعة والعمل ، حين يرون بذله لطاقته وتشجيعه المستمر لهم ، مما يشيع الثقة عند الأتباع ، فتتقدم الأعمال وتدفع العمليات .

**كيفية تحقيقها :**

١ – أن يعتقد بامكانية الوصول إلى الهدف مهما كانت الأمور.

٢ – ليس هناك فى الوصول إلى الهدف مهمة تافهة فالتفاهة فى إهمال العمل .

٣ – الابتعاد عن الكلام المثبط مثل : ( ما الاستفادة من المهمة ؟ - لا نستطيع عمل شيء - أين المهام العظام ؟ ) .

٤ – ترسيخ العقيدة والايمان وتعميقها في القلب والنفس ، بحيث تشع من القائد إلي الأتباع دون تخطيط منه أو دراية .

٥ – ليس من التواضع القول :

أنا لا أصلح لذلك – ليس لدى امكانات – إن قدراتى ضعيفة .

وإنما القول الصحيح يكون :

إن لدى بعض القدرات المتواضعة ينقصها التجربة والخبرة ، ولكننى سأضعها وكل ما أملك لخدمة الجماعة ولصالح العمل .

**( ب ) الهدوء وضبط النفس :**

## ثمرات الصفة :

• لا شك أن الهدوء وضبط النفس ، لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان الملتزم بهما ، ولكنهما للقائد أكثر تأثيراً ، ويحققان من الأعمال ما لا تحققه الكلمات الجذابة ، وذلك لأنهما يحققان جواً من الطمأنينة ودفع الخوف خاصة عند الأخطار ، وأوضح مثال لذلك فجيعة الصديق فى موت النبى ﷺ ، حين أسرع إليه وكشف عن وجهه الشريف وقبله ، وقال : ما أطيبك حياً وأطيبك ميتاً ، ثم رد عليه البرد ، وخرج على الناس وخطب فيهم قائلاً : ( أيها الناس إنه من كان يعبد محمداً فإن محمداً قد مات ، ومن كان يعبد الله فإن الله حى لا يموت ) ... ثم تلا الآية : ﴿ **وما محمد إلا رسول قد خلت من قبله الرسل ...** ﴾ الآيـــة .. آل عمران ١٤٤ ( ابن هشام ٤ / ٢٢٤ ) .

وهذا القائد المثنى وهو يتابع جيش المسلمين ، وقد أحدثت الفيلة – التى صحبها معهم الفرس – أصواتاً مزعجة ومخيفة ، يريدون إدخال الفزع في قلوب المسلمين ، ولكن المثنى أخذ يمر على الجند ، مطمئناً إلي حسن تعبئته ، وتنظيمه للأمور ، ويقول : « إن الذى تسمعون فشل ، فالزموا الصمت » .. ( ابن الأثير ٢ / ٤٤٢ ) .

• ويوحى الصمت والهدوء بإرادة قوية لدى القائد ، وفكر واسع ، كما أنهما يشعران مثيرى المشاكل بأنهم أمام قوة لا تقهر ، وفى الوقت نفسه يشعران رجاله بأنهم فى أمن من نزواته .

## كيفية تحقيقها :

١ – من ناحية استقباله للحوادث والطوارىء والمشاكل والعراقيل والملمات :

يستقبلها كأنها عاديات بقوة شكيمة وهدوء .

٢ — من باب إعطاء كل ذى حق حقه ، يستعين بفن الراحة ، حيث يقضى بعضاً من وقته في التأمل والرحلة والنزهة والتفكر .

٣ — لا أنجح على تعلم الهدوء من الاختلاط بالناس ، وتثقيف نفسه الدائم ، ومعرفته بواقع عصره والجديد من أخباره .

٤ — إن تنظيم الأعمال ، والحرص على الوقت ، بجدول أولية وأفضلية ، يمنحان القائد الهدوء وضبط النفس .

٥ — ومن باب طرد التوتر العصبى عن القائد ، عليه الحذر من قول : ( إنى غارق فى المتاعب ) لأنه سرعان ما يتحول إلى حقيقة ونوع من التوتر الوهمى .

## ( ج ) الشعور بالمسئولية :

### ثمرات الصفة :

ومما يمنح القائد إيمانه بالمهمة التى يقوم بها ، شعوره بالقيادة ، وهذا يضفى على الأتباع الشعور بالثقة والايمان بقائدهم وقدراته ، وتجعل له هيبة فى نفوسهم باختيارهم ، كما أنها تقضى على التهاون من البعض الذى يسبب عدم ضبط العمل .

### وسائل تحقيقها :

١ — لا يحق له التنازل عن جزء من سلطته كقائد ، فاحترامه من احترام القيادة ، واحترام الجماعة .

٢ — الحذر من استغلال قيادته لهوى خاص به أو مصلحة شخصية ، هنالك تسقط هيبته ، فالقائد سلطته لها حدود وحدودها مصلحة الجماعة .

٣ — قيامه بالمسئوليات القيام الصالح ، وتحمله للمهام ، ولا ينظر إلي التكاليف كأنها عبء يرميه على من دونه .

٤ — الحزم وعدم الخشية من التحدث أو الخشية من التصرف كقائد ، فإن ذلك قد يدفع البعض إلى التهاون مما يسبب الفوضى فى الأعمال .

## ٢ - الصفة الثانية : معرفته برجاله

### ثمرات الصفة :

الأتباع وخاصة الرجال الذين ينفذون المهام ، هم العناصر الرئيسة التى يعتمد القائد عليها ، ولذلك فمعرفته بهم عن كثب ، تصنع انسجاماً فريداً متبادلاً معهم ، وتدفعهم لتقديم الجهود والإبداع فى عملهم ، كما أنها تقوى صف الجماعة فتجعله كالبنيان المرصوص ، فمعرفة الرجال فرصة للقائد لمتابعة الأعمال عن قرب ، ومعرفة الحقائق ، كما أنها تشجعهم على البوح بأسرارهم ورغباتهم وتوجهاتهم للقائد ، فتمتزج القلوب وتتلاقى الأرواح فى كيان واحد ، إذا اشتكى عضو منه تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر ، ولذلك كان حرص القائد عمر بن الخطاب على الرجال ، فكانت وصيته لكل قائد : « لا تقدم المسلمين إلى هلكة رجاء غنيمة ، ولا تنزلهم منزلاً قبل أن تستريده لهم ، وتعلم كيف مأتاه » ( الطبرى ٣ / ٩ ) .

وحينما رأى أبو بكر الصديق تساوى القادة فى المقدرة ، وليس بينهم من يقرون له بالتفوق حتى يجتمعوا عليه ، فكر الخليفة كثيراً فى الأمر ، وأخيراً اهتدى إلى استخدام الأصلح ، والمناسب للحال ، فقدم الحل إلى مجلس الشورى قائلاً :

« واللــــه لأنسين الروم وساوس الشيطان بخالد بن الوليــد » . ( ابن كثير ٧ / ٥ )

### كيفية تحقيقها :

أ ـ أن يعيش معهم ، وبينهم ، ويخالطهم ، لذلك فعليك بالجولات العملية ، وترك الأبراج العاجية والقرارات المكتبية .

ب ـ أن يتفهم امكاناتهم ، ويستفيد بقدراتهم ، وذلك بوضعهم فى أماكنهم الملائمة والمناسبة .

ج ـ احذر من أن تقول عن أحدهم : إن فلاناً لا يصلح لأى شيء ، ففى هذا القول إدانة عليك .

د ـ أن يحسن الظن بهم وينظر إليهم بمنظار العطف ، فكما قيل : إن السيئات أكثر

بروزاً من الحسنات .

هـ - أن تناديهم بأسمائهم فقد قيل : إن أعز شيء في اللغة اسم الرجل .

## ٣ - الصفة الثالثة : المبادرة والإبداع

### ثمرات الصفة :

إن صفة المبادرة صفة أساسية للقائد ، ويعنى بها المبادرة في اتخاذ القرار ، وبدونها تتعطل الأعمال بل وتنتشر الفوضى ، وإن تحلى بها مساعدوه كان الدمار ، لذلك ينبغي للقائد التحلي بهذه الصفة ، وربما كان القرار الحازم غير الكامل والمتبوع بتنفيذ جيد أفضل من الانتظار الطويل بقرار مثالي مدروس ولكنه متأخر .

لما كثر اللغط وارتفعت أصوات المسلمين في سقيفة بني ساعدة لاختيار خليفة لرسول الله ﷺ ، حسم عمر بن الخطاب الموقف قائلاً :

يا معشر الأنصار ، ألستم تعلمون أن رسول الله ﷺ قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس ؟ فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر .

فقالت الأنصار : نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر .. ( الطبري ٣ / ٢٠٢ ) . فبادر عمر منتهزاً هذه الإشراقة الروحية قائلاً : ابسط يدك يا أبا بكر ، فبسط يده ، فبايعه عمر ، ثم بايعه المهاجرون ، ثم بايعه الأنصار ، وحسم الأمر ، بفضل من الله أولاً ثم ببداهة عمر ومبادرته .

### كيفية تحقيق الصفة :

أ - الحسم في اتخاذ القرار السريع ، فحسم الأمور خير من الدقة ، وذلك لأن تردد القائد يشيع جواً من التوتر والقلق لدى الأتباع .

ب - العمل المستمر المتواصل ، وملاحقة العمل بعمل ، إن ذلك يجعل القائد دائماً على أهبة الاستعداد ، ويكسبه ردود أفعال سريعة .

ج - أن يكون القائد ضد الروتين والأساليب الجامدة فالجمود عدم الإبداع ، بل لا يرضى القائد بالأساليب المتعارف عليها ويبحث دائماً عن تقديم الجديد في الوسائل .

## ٤ - القدوة والمثل

### ثمرات الصفة :

روى البخارى قال البـــراء بن عازب كان رسول الله ﷺ ينقل التراب يوم الخندق حتى أغبر بطنه وهو يقول :

والله لولا الله ما اهتدينا ولا تصدقنـــا ولا صلينـــــا

فأنزلن سكينة علينـــــا وثبت الأقـدام إن لاقينـــــا

إن الأولى قد بغوا علينا إذا أرادوا فتنـــــة أبينـــــا

وفي حصـار الجوع والعطش وقسوة البـرد الشديـد ، يجتـهد النبى ﷺ ليقتل روح اليأس أن تلمس أصحـابه ، ويروا فيه الرجولـــــة الجادة يقتبسونهـا من مسلكه وعمـله ﷺ ، فيزداد العمل رغم العناء والصعوبة ، ويذهب ذلك قانوناً للقادة :

من طلب الجهد الثقيــل والعمل القاسى من أتباعه فليكن مثالاً للعمل أولاً .

وهنالك تتحقق الثمرات حينما يثقون فى قـائدهم ، فيكسب احترامهم ومحبتهم عن جدارة ، ويتـوفر جو الانضـباط ، وتشيع التضحـية والبذل لدى الأتـباع ، لقد حـرك قائد واحد أربعمائة من المسلمين نحو الموت ، لأنه ثبت وكان قدوة لهم .

وذلك حيـنما حمل الـروم حملة شـعواء على المسلمين ، وثبت لهـم عكرمـة بن أبى جهل ، ولما رأى عكرمة تراجع المسلمين قال :

قاتلت رسـول الله ﷺ فى كل موطن ، فـما فررت ، وأفـر منكم اليوم ، إنهـا لمهزلة ، ثم نادى فى المسلمين : من يبايع على الموت ؟

فبايعه أربعمائة من أبطال المسلمين وفرسانهم . ( الطبرى ٣ / ٤٠١ ) .

### كيفية تحقيق الصفة :

ولكى تكون أيها القائد قدوة ومثلاً ، وتتحقق الثمرات ،

كن منضبطاً ، كن فعالاً ، كن متواضعاً ، كن واقعياً ، كن رحيماً .

## * * كن منضبطاً :

أخرج الشيخان عن على بن أبى طالب رضى الله عنه قال : استعمل النبى ﷺ رجلاً من الأنصار على سرية ، بعثهم وأمرهم أن يسمعوا له ويطيعوا ، قال : فأغضبوه فى شىء فقال : اجمعوا لى حطباً ، فجمعوا ، فقال : أوقدوا ناراً ، فأوقدوا ، ثم قال : ألم يأمركم رسول الله ﷺ أن تسمعوا لى وتطيعوا ؟ قالوا : بلى . قال : فادخلوها ، قال : فنظر بعضهم إلى بعض وقالوا :إنما فررنا إلى رسول الله ﷺ من النار . قال : فسكن غضبه وطفئت النار ، فلما قدموا على النبى ﷺ ذكروا ذلك له ، فقال : « لو دخلوها ما خرجوا منها ، إنما الطاعة فى المعروف » .. ( البداية ٤ / ٢٢٦) .

فالانضباط لا يعنى قتل الشخصية أو ذوبانها ، إن الانضباط غذاء الأعمال ، وأنّى لشخصية ذائبة أو ميتة أن تتغذى ، والطاعة المطلوبة ليست الطاعة السلبية ، وإنما لا بد من إعمال الفكر وموافقة الشرع ، فلا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق ، ويعنى الانضباط أيضاً ألا يهمل القائد أفكار وآراء الأتباع فقد سكن الغضب وهدأت النفس ، حينما عرضوا رأيهم فى وضوح ، إنما فررنا إلى رسول الله ﷺ من النار ... فأطفئت .

## * * كن فعّالاً :

* ويعنى بالفعالية نقل القرار إلى حيز التنفيذ بدقة ،والدقة هنا لا تعنى الاصطدام بالمرونة ، وخاصة في الأمر الصادر إلى القيادة من الأعلى .

* وغالباً ما يحمل التنفيذ وجود عراقيل وعقبات ، والفاعلية هنا فى القدرة على التغلب عليها ، وحل المشكلات المعترضة حينما اعترضت الصخرة القاسية أصحاب رسول الله ﷺ وهم يحفرون الخندق ، لجأوا إلى رسول الله ﷺ ، فاستطاع كسرها فى ضربات ثلاث وهو يكبر ويكبر من خلفه المسلمون ، حتى لا ينقطع جو التنفيذ ولا تقف العقبة حائلاً عن وصل الأعمال .

* وتعنى الفعالية رغبة القائد الشديدة في تحقيق الهدف ، والتذكير به مهما كانت الظروف ، فإن وصل ذلك إلى شعور الأتباع رأيتهم يقتدون بقائدهم ، حينما صارح عمر أبا بكر الصديق رأيه فى أمر المرتدين ، قال الخليفة أبو بكر : حتى أنت يا عمر؟ ! أجبار في الجاهلية خوار فى الإسلام ، والله لو منعونى عقال بعير كانوا يؤدونه لرسول الله ﷺ

لقاتلتهم عليه ، ولأقاتلنهم وحدى ما استمسك السيف بيدى ، فرأى عمر صدق تصميمه وقوة حجته فتيقن أن سبيله أوثق فقال : « فوالله ما هو إلا أن رأيت الله شرح صدر أبى بكر للقتال ، فعرفت أنه الحق » . ( ابن كثير ٦ / ٣١١ ) .

## * * كن متواضعاً :

* القدوة والمثل ما هما إلا صورة لا شعورية يستعيدها الأتباع فتحفزهم إلى العمل ، فإن الاقتداء محله الشعور ، أما هؤلاء الذين يلجأون إلى استعمال سطوتهم ليدفعوا الأتباع بقدوتهم أو يلجأون إلى الحديث عن أنفسهم فى كل مناسبة ، مفاخرين بأعمالهم أو مواقفهم ، هؤلاء واهمون ، لأن ما يفعلونه يكون مدعاة لسخرية الأتباع ، فلغة الاقتداء العمل والتأثير بالسلوك ، وإنما يثبت ذلك فى شعور الأتباع ، وأصدق لغة فى الوجود لغة المشاعر والوجدان . وما أصدق ما كان من عمر بن الخطاب ، حينما كان يذهب يومياً إلى مشارف المدينة ، ينتظر البشير الآتى بخبر المعركة ، فلما جاء البشير لقيه عمر وسأله : من أين ؟ فأخبره ، قال : يا عبده حدثنى ، قال البشير : هزم الله المشركين ، وأخذ عمر يسرع فى مشيته والرجل راكب ناقته ، وهو لا يدرى أن الذى يسأله هو أمير المؤمنين ، حتى دخل المدينة ، وسمع الناس يسلمون عليه بإمرة المؤمنين فعرف أنه عمر ، فقال له : هلاخبرتنى رحمك الله أنك أمير المؤمنين ؟ فقال عمر: لا بأس عليك يا أخى .

* ومن الوسائل التأثيرية فى التواضع أن تعترف بالخطأ فى شجاعة عمر بن الخطاب وقوته ، أمام الزمن والتاريخ والأجيال ، حينما قال : أصابت امرأة وأخطأ عمر !! .. فالقوة بلا تواضع تتحول إلى العنف الممقوت ، وإلى الشدةالمذمومة .

– وأن تعتقد بأن العمل مهما بلغ من نجاح وامتياز ، وفعالية وتفوق ، فإنه ليس مثالياً ، وإن ما تفعله ما هو إلا محاولة لأن تجعله مثالياً ، هنالك يضرب بك المثل .

– وأن التواضع المطلوب لا يكون شخصياً للأتباع ، وإنما يكون للعمل والواجب ، فإن الأول هو خلق عام لجميع الأفراد وتحقيقه فى القائد ألزم ، أما الثانى فهو المطلوب خاصة للقائد ، ولذلك فهناك ألفاظ مدمرات بل وقاتلات على القائد الابتعاد عنها :

* أنا القائد وليس أنت

* الحق معى وحدى

* ستعرف غداً ما أقوله لك

وإنى بأمين هذه الأمة ، رضى الله عنه ، وقد أرسله رسول الله ﷺ مدداً إلى عمرو بن العاص فى ذات السلاسل حينما طلب عمرو المدد ، وكان فى مدد أبى عبيدة بن الجراح المهاجرون الأوائل ، أمثال أبى بكر وعمر بن الخطاب ، فلما قدموا إلى عمرو قال : أنا أميركم وأنا أرسلت إلى رسول الله ﷺ استمده بكم ، فقال المهاجرون :بل أنت أمير أصحابك ، وأبو عبيدة أمير المهاجرين ، فقال عمرو : إنما أنتم مدد أمددته ، فلما رأى ذلك أبو عبيدة وكان رجلاً حسن الخلق لين الطبيعة قال : تعلم يا عمرو ، أن آخر ما عهد إلى رسول الله ﷺ أن قال : « إذا قدمت على صاحبك فتطاوعا » . وإنك إن عصيتنى لأطيعنك ، فسلّم أبو عبيدة الإمارة لعمرو بن العاص . ( البداية ٤ / ٢٧٣ ) .

* وأن يستوى لدى القائد المدح والنقد معاً ، بل عليه الانتباه الشديد لهذا الأمر ، وقال بعضهم : من الأفضل للقائد عدم قبول المدح من الأتباع ، بل عدّه بعض العلماء نفاقاً مستندين إلى ما أخرجه البيهقى ( ٨ / ١٦٥ ) عن عروة قال : أتيت عبد الله بن عمربن لخطاب رضى الله عنهما فقلت له : يا أبا عبد الرحمن ، إنا نجلس إلى أئمتنا هؤلاء فيتكلمون بالكلام نحن نعلم أن الحق غيره فنصدقهم ، ويقضون بالجور فنقويهم ونحسّنه لهم ، فكيف ترى ذلك ؟ فقال : يا ابن أخى ، كنا مع رسوا الله ﷺ نعد هذا نفاقاً فلا أدرى كيف هو عندكم ؟ .وأخرج أبو نعيم فى الحلية ( ١ / ٢٢٧ ) عن حذيفة رضى الله عنه قال : إياكم ومواقف الفتن ، قيل : وما مواقف الفتن يا أبا عبد الله ؟ قال : أبواب الأمراء ، يدخل أحدكم على الأمير فيصدقه بالكذب ، ويقول ما ليس فيه .

* كثيراً ما يخالف رأى القائد رأى الأغلبية ، أو يدلى بفكرة ولا يقبلها الأتباع ، وهذا أمر طبيعى ، وتواضع مطلوب ، فقد تنازل النبى ﷺ كثيراً عن رأيه وفى أكثر من موضع لرأى االأغلبية أو الرأى الأصوب وكان هذا واضحاً فى أحد ، فقد كان الرسول يميل رأيه إلى عدم الخروج لملاقاة القوم ، وقال عبد الله بن أبى : هذا هو الرأى .. لكن الرجال أجمعوا علي الخروج ، حتى لبس الرسول عدة القتال ، ولما شعر القوم أنهم استكرهوا الرسول ﷺ على رأيهم ، وأظهروا الرغبة فى النزول على رأيه ، رفض ذلك النبى ﷺ

قائلاً : « ما ينبغى لنبى لبس لأمته ( عدة القتال ) أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه » ( ابن هشام ٢ / ١٢٦ ) ثم خرج فى ألف رجل حتى نزل بـ ( أحد ) ، إلا أن عبد الله بن أبى انسحب فى الطريق بثلث الناس قائلاً : ما ندرى علام نقتل أنفسنا ؟ ومحتجاً بأن الرسول ﷺ ترك رأيه وأطاع غيره ، والقائد المتواضع هو الذى يبتعد عن كلمات الغرور المهلكة مثل :

– هذا ما كنت أتوقعه

– ألم أقل لكم ذلك

– لو أخذتم برأيي لنجحتم

– هذه فكرتى أرأيتم إلى صحتها

ولكن عليه فى كل الأحيان ، أن يلزم الصمت ، لأنه هنا يكون جوهر ولب التواضع .

## * * كن واقعياً

**• الواقعية فى التنفيذ :**

وهى الانسجام مع الواقع ، والرؤية لمتطلباته ، ويعنى ذلك نقل الأفكار من حيز التحليق والمثالية إلي الحياة العملية أو إلى الواقع .

**• الواقعية مع النفس :**

وهى أن يعرف القائد نفسه ، ومن يعرف نفسه ، يعرف امكاناتها وقدراتها ، وبذلك يضعها فى مكانها الملائم ، وإن كان ضد رغبة النفس ، أخرج أبو نعيم فى الحلية ( ١ / ٣٨٠ ) عن أبى هريرة أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه دعاه ليستعمله فأبى أن يعمل له . فقال : أتكره العمل وقد طلبه من كان خيراً منك ؟ ... قال : من ؟ قال : يوسف بن يعقوب عليه السلام ، فقال أبو هريرة رضى الله عنه : يوسف نبى الله ابن نبى الله وأنا أبو هريرة بن أميمة ، ثم بين أنه يخشى التقصير فى عدة أشياء عدها خمساً ، قال : أخشى أن أقول بغير علم ، وأقضى بغير حكم ، وأن يضرب ظهرى ، وينتزع مالى ، ويشتم عرضى . ( ابن سعد ٤ / ٥٩ ) .

* الواقعية مع الوسائل :

وهى تعنى عدم رفض القديم لأنه قديم ، أو الجديد من أجل التجديد ، ولكن يحكم ذلك دراسات وبحوث الخبراء والمستشارين ، تروى كتب السيرة أن الذى أشار بالخندق يوم الأحزاب هو سلمان الفارسى وذلك لخبرته وتجربته بهذا الأمر فى الوقت الذى هب فيه المسلمون يتأسون برسول الله ﷺ فى عمل لم يألفوه من قبل. وكذلك عندما جاءه نعيم بن مسعود مسلماً ، وأراد النبى أن يوسع شقة التصدع الخفى فى صفوف الأحزاب ، ويستغله لجانبه ، أوصاه النبى أن يكتم إسلامه ورده على المشركين يوقع بينهم ، وقال له : « إنما أنت فينا رجل واحد ، فخذل عنا إن استطعت ، فإن الحرب خدعة » .

* الواقعية فى مواجهة العقبات :

وذلك لأن العقبات من طبيعة التنفيذ ، والقائد الواقعى لا يواجهها بالتشاؤم أو بالتفاؤل أو التهكم أو الكلام أو الأقوال ... فإن ذلك كله لا يحل الأمور ، ولا يحطم العقبات . حينما رأى عبد الله بن أبى الفرصة سانحة لإحياء ما أماته الاسلام من نعرات الجاهلية قال : أو قد فعلوها ؟ نافرونا وكاثرونا فى بلادنا أما والله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل . واشتد لغط القوم وكلامهم ، فوجد النبى أن خير علاج له شغل الناس عن الكلام حتى يعفى على آثاره ، فأصدر أمره بالارتحال فى ساعة ما كان يروح فى مثلها ، ومشى بالناس حتى آذتهم الشمس ، ثم نزل بهم ، فما إن وجدوا مس الأرض حتى وقعوا نياماً ! وبهذه الواقعية تم حل المشكلة، ووأد الفتنة ، حتى وصلوا إلى المدينة .

## * * كن رحيماً

* هل أدلك على ما يخفف متاعب العمل ؟ بل ويجعلك تمتزج بالأتباع فى شعور واحد ؟ فيسود الانسجام بين العاملين .. كن رحيماً . تشيع جواً فريداً من الثقة ، وتفتح مغاليق القلوب ، فتملكها في يسر ، فتؤثر فيهم بأهم وسائل تنفيذ المهام .

* فاجىء الأتباع قبل إصدار الأمر أو متابعة التنفيذ ، أو مناقشة الأعمال ، أو تفقد المهام ، فاجئهم بالسؤال عن صحتهم وعن أولادهم وعن حالتهم المالية وكل ما يقلق بالهم ويهمهم وفكر معهم فى حلول عملية ... وانتظر هنالك أى أثر قد تكون !! فليس بالخوف فقط ، لقد قام جانيش وفيشباخ بتجربة فى أمريكا ، يقولان : عرضنا أضرار تسوس

الأسنان والنصائح المناسبة ، بثلاث طرق مختلفة ، على ثلاث مجموعات مختلفة من الطلاب ، تتفاوت في الشحنة الانفعالية ، وعلى الرغم من أنه بعد المحاضرة مباشرة شعر ٤٢ ٪ من المحاضرة الحارة بالقلق على أسنانهم ، و ٢٦ ٪ من المعتدلة ، و٢٤ ٪ من الباردة ، كانت نتائج الذين لجأوا بالفعل لفحص الأسنان مذهلة :

الأولى ٨ ٪

الثانية ٢٢ ٪

الثالثة ٣٦٪ أى الباردة

( أساليب الاقناع وغسيل الدماغ جى إى براون – دار الهدى – السعودية )

فسلاح الخوف لا ينفع وحده .

فقد لا يكون له أثر فى بعض الحالات . . . لأن التأثير بالعمل الذى يتحقق ، والفعل الذى يتكون ...

* أكثر من استعمال ألفاظ لها سحر ، وأنت تخاطب الأتباع ، فى غيابهم أو حضورهم مثل :

( رجالى – أبنائى – إخوانى – أمرائى )

وحاول أن تحقق ذلك عملياً ، فلا تكون تحية تثرثر بها الألسنة ولا يقوم لها أثر ..وإنما عمل تحققه ولو ارتبط ذلك بالدماء والأموال .

وبالفعل كان النبى ﷺ الأخ الأكبر للجماعة المؤمنة ففيما أخرجه البخارى ( ٧ / ١٤ ) عن ابن عباس قول النبى ﷺ :

« لو كنت متخذاً من أمتى خليلاً لاتخذته – يعنى أبا بكر – خليلاً ، ولكن إخوة الإسلام أفضل » ..

وقد ثبت أن عمر بن الخطاب كان يلتزم أتباعه من قادة الفتح ويقول لهم : أنت أخى وأنا أخوك ! ( الكنز ٧ / ٢٣ ) .

وثبت أن النبى ﷺ قال للقوم الذين نالوا من القادة :

« هل أنتم تاركون لي أمرائي ؟

لكم صفوة أمرهم وعليهم كدره » . ( البداية ٤ / ٢٤٩ ) .

## ٥ - الحزم والعدل

### ( أ ) الحزم

• هؤلاء الذين يعتقدون أن الحزم في الانفعال المفاجيء ، بعد هدوء طويل ، أو في الشخصية الصاخبة السريعة الغضب ، أبعد ما تكون نظرتهم عن الصواب ، إذ أن الحزم هو التفكير الهادىء الواضح المنطقي رغم المتاعب ، ولذلك فإن الحزم هو أقصر طريق للتنفيذ ، عند ما يحقق معناه ، بلا تكلف ولا شطط .

أخرج البيهقي عن الأسود بن يزيد قال :

كان عمر رضي الله عنه إذا قدم عليه الوفد سألهم عن أميرهم :

أيعود المريض ؟ آيجيب العبد ؟ كيف صنيعه ؟ من يقوم على بابه ؟

( فإن قالوا لخصلة منها : لا .. عزله ) ( الكنز ٣ / ١٦٦ ) .

• ومع فائدة الحزم في سرعة تنفيذ المهام ، فإنه ألزم مع الوصوليين الذين يريدون القفز والوصول إلى الصف الأول ، بذم زملائهم ، لأن ذلك يقتل الثمار ويوهن الهمم ، وتكون عليهم وبالاً في الدنيا وندامة يوم القيامة .

ففيما رواه البخاري عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال :

« إنكم ستحرصون على الإمارة ، وستكون ندامة يوم القيامة » .

### ( ب ) العدل :

• روى مسلم في صحيحه قول النبي ﷺ :

« ما من أمير يلي أمور المسلمين ، ثم لا يجهد لهم ، وينصح لهم ، إلا لم يدخل معهم الجنة » .

وسمى عمر الفاروق لعدله ، وكان ينقنه للقادة العاملين معه ، أخرج البيهقي عن

طاووس أن عمر رضى الله عنه قال : أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل ، أقضيت ما علىّ ؟ قالوا : نعم . قال : لا ، حتى أنظر فى عمله أعَمِل بما أمرته أم لا ؟ .. (الكنز ٣ / ١٦٥)

**• وليحرص القائد على تحقيق العدل فى هذه المواطن :**

**• عند المدح والذم :**

فليكن عادلاً فى توزيع المدح أو التأنيب على الأتباع فى تبصر ، والبصيرة المطلوبة تعنى أن يشجع ويمدح كل عمل ابتكارى مبدع وينميه ، ويراعى أسباب الفشل أو التقصير، ويدرس مع أصحابها وسائل النهوض وعلاج العقبات .

**• عند التنفيذ :**

العدل عند التنفيذ هو احترام القائد ، للهيكل التظيمى والتسلسل الهرمى ، ويعنى الاحترام عدم التدخل فى أعمال الأتباع .

**• عند التعامل مع الأتباع :**

العدل هنا ألا تكون نظرته للأتباع أحكاماً نهائية غير قابلة للتطور أو التعديل ، مثل : ( فلان لا يصلح ) .

إن هذه العبارة إتهام لقائلها بأنه عاجز عن تربية الأتباع ، وهروب من مسئولية تنميتهم ، وكم من الأفراد قتل فيهم الحماس لإحساسهم بأن القائد يحمل عنهم ( فكرة سيئة مسبقة ) ، وعلى القائد العادل هنا الاعتقاد بأن التطور شىء طبيعى خلال السنوات ، وأن الزمن كفيل بعلاج الكثير ، فقد يصبح الردىء ممتازاً ، وقد يحدث العكس .

ففى التحقيق الذى أجراه النبى ﷺ مع حاطب ابن أبى بلتعة حين أخبر قريش بسير النبى ﷺ إليهم ، وبعد اعترافه مع ذكره الدواعى التى جعلته يفعل ذلك ، نظر النبى ﷺ إلى بلائه وماضيه الطويل وجهاده فى بدر ، فتضاءل ما فعله حاطب من خطأ ، فنهى عمر عن إيذائه قائلاً :

« وما يدريك يا عمر لعل الله اطلع على من شهد بدراً ، فقال : اعملوا ما شئتم فقد

غفرت لكم » . ( رواه الشيخان )

ونزل القرآن يشهد للرجل بالايمان :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوى وعدوكم أولياء ، تلقون إليهم بالمودة وقد كفروا بما جاءكم من الحق ﴾** .. ( الممتحنة : ١ ) .

***

# ثالثاً

## القيادة المؤثرة

**المرحلة الأولى : كيف تضمن نجاح العمل ؟**

١ - وسائل التأثير فى إصدار الأمر

٢ - وسائل التأثير فى المتابعة

٣ - وسائل التأثير فى معاملة المخلصين

**المرحلة الثانية : كيف تتغلب على العقبات ؟**

١ - وسائل التأثير مع المتهاونين

٢ - وسائل التأثير مع المخطئيــن

٣ - وسائل التأثير مع المعارضين

**المرحلة الثالثة : كيف تتعاون مع القادة ؟**

١ - وسائل التأثير مع المعاونين

٢ - وسائل التأثير مع القادة



## المرحلة الأولى : كيف تضمن نجاح العمل ؟

## ١ ـ وسائل التأثير فى إصدار الأمر

* **معنى الأمر :**

إن الأمر لا يحقق تأثيره المطلوب إلا إذا تحول إلى صفة منفذة ، والقائد الناجح هو الذى يحقق معناه التنفيذى ، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الأمر قهراً أو تسلطاً ، وإنما خطوات نجاحه تبدأ من التأثير في الأتباع ثم توجيههم بالمعاونة والمساعدة حتى يضمن القائد تحقيق هدف الجماعة .

ولذلك فكلمة ( أمر ) تعنى أمرين :

ـ تعليمات دقيقة من القائد إلى أحد الأتباع فى دائرة عمله .

ـ تأمين انسجام أفكار وآراء وانفعالات في سبيل هدف مشترك .

* **قبل إصدار الأمر :**

يراعى القائد قبل إصدار الأمر الاستشارة ، فعند أحمد عن أنس رضى الله عنه قال : استشار رسول الله ﷺ الناس فى الأسارى يوم بدر .. وفى البداية ( ٤ / ١٠٤ ) أن رسول الله ﷺ شاور سعد بن عبادة وسعد بن معاذ فى ثمار المدينة فقالا : يا رسول الله أمراً تحبه فنصنعه أم شيئاً أمرك الله به لابد لنا من العمل به أم شيئاً تصنعه لنا ؟ فقال : بل شيء أصنعه لكم .. وفى كنز العمال ( ٤ / ٤٥ ) عن عمر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ كان يسمر عند أبي بكر رضى الله عنه الليلة كذلك فى الأمر من أمور المسلمين وأنا معه . فلم يكن النبى يصدر أمراً إلا بعد أن يستشير أصحابه ويسمع رأى الآخرين .فمن استبد برأيه هلك ، ومن شاور الرجال شاركها فى عقولها ، وقد قسم الحسن رضى الله عنه القادة ثلاثة : فرجل رجل ورجل نصف رجل ورجل لا رجل ، فأما الرجل فذو الرأى والمشورة ، وأما نصف رجل فالذى له رأى ولا يشاور ، وأما الرجل الذى ليس برجل ، فالذى لا رأى له ولا يشاور .

• **صفة الأمر :**

لا بد أن يكون الأمر واضحاً ، حتى لا يشعر الأتباع بأنك تتخلص من مسئولية وتلقيها على أكتافهم ، فإن وضوح الأمر يعنى حرصك على التنفيذ ، مما يبعث الثقة ويدفع إلى الفعالية فى التنفيذ والأداء .

والأمر الواضح هو ما كان يحتمل معنى واحداً ، أما الأمر الذى له وجهان مختفان ، فهو يجعل الأتباع فى حيرة وارتباك غالباً ما تنتهى إلى الفشل ، والأمر الواضح يقطع المناقشات بعد صدوره ، لأنها تدعو إلى البلبلة والتردد ، حتى وإن كان هناك بعض الغموض فى الأمر فلا تناقشهم فيه بعد صدوره . وهذا ما حدث فى بنى قريظة حينما قال النبى ﷺ لأصحابه :

« عزمت عليكم أن لا تصلوا العصر حتى تأتوا بنى قريظة » . فهمها الصحابة على وجهين فمنهم من أسرع ليدرك صلاة العصر فى بنى قريظة ، ومنهم من صلى ثم أسرع إلى بنى قريظة ، ولم يعنف رسول الله واحداً من الفريقين ، أو ناقشهم الأمر بعد صدوره . ( الحاكم ٣ / ٣٤ ) .

• **كيفية إصدار الأمر :**

**أولاً :** إعطاء الأمر فى ثقة ودون تردد ينعكس فى سرعة التلبية والتنفيذ ، عندما شاع لدى المسلمين أن عثمان قتل فى صلح الحديبية ، حينما أرسله الرسول إلى قريش يبلغ عنه ﷺ ، قال النبى ﷺ : لا نبرح حتى نناجز القوم . ( ابن هشام ٢/٢٢٩ ) .

ودعا الناس إلى بيعة الرضوان تحت الشجرة ، فهرع أصحابه إلى المبايعة على الموت أو على أن لا يفروا ... ما الذى جعل الصحابة يسرعون إلى أن يبايعوا على الموت ؟؟ ... نعم إنه التأثير الذى حدث فى كيفية إصدار الأمر من رسول الله ﷺ .

**ثانياً :** استخدام أسلوب الاثبات أقوى فى التأثير من أسلوب النفى ، مثل « قوموا بواجبكم » أفضل من « لا تفروا من الميدان » ، عندما فر المسلمون فى درس حنين ، انحاز رسول الله ﷺ ذات اليمين غاضباً من فرار المسلمين ، وقال مستخدماً أسلوب الإثبات : هلموا إلى .. أنا رسول الله ... أنا محمد بن عبد الله ( ابن هشام ٢ / ٢٨٩ ) .

فكان من تأثيره أن اجتمع حوله مائة من أصحابه يصيحون : لبيك ، لبيك ، حتى عاد إليهم نصر الله ، وسموا بالمائة الصابرة وأصبح لهم فى الإسلام شأن عظيم .

كما أخرج أحمد عن عتبة بن عبد السلمى أن النبى ﷺ قال لأصحابه : « قوموا فقاتلوا » فقالوا : نعم يا رسول الله ، ولا نقول كما قالت بنو اسرائيل لموسى عليه السلام : « اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ههنا قاعدون ، ولكن انطلق أنت وربك يا محمد وإنا معكم نقاتل . ( الهيثمى ٦ / ٧٥ ) .

* **بعد إصدار الأمر :**

* مطالبة من يقوم بالعمل ، بتقديم خطة قبل التنفيذ ، للوقاية من الأخطاء ، ولتسهيل وتيسير المتابعة .

* لا تحاول التفكير فى أى تعديل لأعمال نفذت ، فإن ذلك يزعج المنفذين ، ويقلل من حماسهم للعمل .

* احذر من تكرار الأوامر أكثر من مرة ، فإن ذلك مدعاة للاعتقاد بعدم ثقتك بها أو جدواها .

* * *

## ٣ - وسائل التأثير فى المتابعة

* * **معنى المتابعة :**

إن كثيراً من القادة يصدرون الأوامر ، ثم ينتظرون نتائج التنفيذ ، معتقدين أن وظيفتهم هى إصدار الأمر ، ومسئوليتهم لا تمتد بعد إعطائه بل تنتهى عند هذا الحد ، فهل هذا الاعتقاد صحيح ؟ بالطبع هذا ليس من القيادة فى شىء ، بل يكون أشبه بألعاب الصغار فى تسلية أو ترفيه ، وتنفيذ المهام ليس من أمور الصغار ،فإن مسئولية القائد تنتهى بانتهاء التنفيذ ، وتظهر براعته ومقدرته الحقيقية أثناء متابعة التنفيذ ، ما أسهل أن نجلس إلى مكاتبنا فنخطط وننظم وننسق ، فنكون فى متعة تضاهى متعة المخترع ، ولكن حينما تنتقل الأفكار إلى الواقع ، وتصطدم الخطط بالتنفيذ ، هنالك تبدأ المتاعب ، التى يحتويها القائد الناجح بالمتابعة ، التى تدفع الأعمال ، وتنهض بالتقصير ، وترفع معنويات الذين يعملون فى

صمت وإخلاص وإنكـــار ذات ، خاصـــة إذا وجدوا من القائد تقديراً أو شكراً .

ووجد بالدراسة أنه لو أهمل القائد المتابعة ، ازداد الإهمال فى العمل ، وذلك لأن الأعمال تدفع عن طريق أمرين :

- ضمير يقظ
- قائد متابع

فإن أهمل القائد المتابعة ، فاعتماد العمل سيكون على الضمير ، وهنالك يظهر تياران : تيار الضمير اليقظ ، وتيار الإهمال ، الذى غالباً ما يتفوق على الأول .

**• • المتابعة المؤثرة :**

١ ـ لا تكون متكررة بشكل مزعج ، أو نادرة قليلة النفع ، ويمكن أن تكون دورية ومفاجئة لتجنب الروتين .

٢ ـ لا تسعى إلى التنقيب عن الأخطاء ، والبحث عن المساوىء ، فتكون المتابعة مقبولة عند الأتباع برحابة صدر .

٣ ـ هى التى يحقق واجباتها الثلاث : واجب الوظيفة وتنفيذ المهمة كقائد ، وواجب رحمة نحو المخطئين لانتشالهم من التقصير ، وواجب عدالة تجاه الجنود المجهولين والمخلصين الصادقين ، والعاملين فى صمت .

٤ ـ هى التى تعتمد على التحقق بشخصية القائد ، ولا تعتمد على التقارير شفوية كانت أو مكتوبة .

٥ ـ هى التى تتحقق بالشمولية ، فلا تكون لأفراد بعينهم دون غيرهم ، وإنما تمتد حتى تصل إلى أقل المنفذين .

* * *

## ٣ - وسائل التأثير فى معاملة المخلصين

• إن هؤلاء المخلصين فى عملهم ، وفى تنفيذهم للسهام ، لا يحرصون بحال على أن يعرفوا عند القائد ، ولذلك فالتعامل معهم يحتاج إلى نوع نادر وفريد من الصدق ، ليستمر

إخلاصهم وينمو .

• هذا الصنف الفريد يعتقد اعتقاداً قوياً بأن رضى الله عنه كل شيء ، فحينما جاء الرجل إلى القائد بجواهر ثمينة فقالوا : من أنت ؟ فقال : والله لا أخبركم فتحمدوني ، ولا غيركم ليقرظوني ، ولكني أحمد الله وأرضى بثوابه . ( ابن الأثير ٢ / ٣٦٠ ) .

• لذلك كان فن التعامل معهم هو التشجيع والمكافأة ، لأن الإنسان كائن يتأثر بالتشجيع وخاصة الصادقين ، وكم من عبقريات تحطمت لأنها لم تجد من القائد التشجيع والثناء والتقدير .

**•• ومن السلبيات القاتلة والأفكار الخاطئة :**

= أن يعتقد القائد أن الإنسان حينما يقوم بعمله على أكمل وجه ، فإن ذلك واجباً لا يستحق عليه الثناء .

= أن يشك القائد ولو لحظة واحدة في صدقهم ، ففيهم صفات ايجابية ومواهب وإبداع قد تموت إذا شعروا بذلك .

= أن يسرع القائد في التأنيب أو التوبيخ ، ومن اعتاد ذلك من القادة ، دون تفرقة بين الأتباع ، عُـد في زمرة المكروهين .

**•• لذلك فمن وسائل التأثير الناجحة :**

= التقدير والثناء على قدراته وامكاناته الطيبة وإبرازها .

= المديح لأقل إجادة في العمل لأنها تدفعه إلى المزيد والمزيد .

= اختيار اللحظة المناسبة للمكافأة ، وعدم الإسراف فيها حتى لا تفقد قيمتها وهدفها .

= المكافأة أو التشجيع أو الهدايا تكون للعمل الحسن فقط ، وليس العمل الحسن المقرون بالتملق والتزلف حتى لا يحيط القائد نفسه بطبقة من الضعاف والوصوليين ويفقد عمل المخلصين .

## المرحلة الثانية : التغلب على العقبات

### ا - وسائل التأثير مع المتهاونين

**•• معنى التهاون :**

التهاون فى التنفيذ أنواعه ثلاثة ، وكل نوع له وسائل علاج غير الآخر ، لذلك فالقائد المؤثر يحدد نوع التهاون ، ويختار العلاج الملائم ، وفق الجدول المرفق :

| نوع التهاون | العلاج الملائم | السبب |
| --- | --- | --- |
| ضعف امكانات | مصارحته ومساعدته فى تصحيحه | تهاون غير مقصود |
| إهمال غير متكرر | لا إصرار على التأنيب وإنما يكون عابراً | ذلك حتى لا يختلق الأعذار فيقتنع بها فى النهاية وينقم على القائد |
| إهمال متكرر | التأنيب والإصرار عليه | تهاون مقصود ومتكرر |

والقائد الصحيح هو الذى يعالج التهاون ، ويحدد التأنيب ، دون أن يلقى مسئولية أخطائه على أكتاف الأتباع ، بل يعتبر نفسه مسئولاً أولاً عن تصرفاتهم وإهمالهم فى أى نوع من الأنواع السابقة .

**•• قبل التأنيب :**

لا بد قبل أن تأنبوا من أمرين :

**الأول :** تحرى الحقيقة قبل التأنيب ، لأنه دائماً يبدو الذنب أكبر للناظر عن حجمه ، وتحرى الحقيقة هو الذى يوضح حجم ونوع الإهمال ، ليكون العلاج ناجعاً .

**الثانى :** نسيان الأخطاء السابقة ، فهى جروح قد التئمت ، فلماذا تثار من جديد ، إن ذلك يثبط الهمم ، حين يشعر الفرد أنه فى قائمة الخاطئين مهما حاول الإصلاح ، ولذلك يقول النبى ﷺ : « كل ابن آدم خطاء ، وخير الخطائين التوابون » . . . ولو صحت هذه النظرة ، لهلكنا جميعاً .

**•• التأثير عند التأنيب :**

* عدم التأخير ، فقد يعتقد المتهاون أن تصرفه قد قبله القائد ، ولكنه تغير تحت تأثير خارجى ، فيلقى اللوم على القائد .

* ألا يكون قاسياً ، حتى لا يؤدى إلى التقاعس أو المعارضة .

* أن يكون مناسباً للتهاون ، ونوعه ، وذلك بعد تحرى السبب ، حتى لا يؤدى لانعدام الثقة .

* ألا يكون فى وقت غضب القائد أو فى حالة عصبية متوترة ، حتى لا يكون تهوراً ، أو يكون مدعاة لاعتذار وأسف القائد .

* * *

## ٢ - وسائل التأثير مع المخطئين

**•• معنى الخطأ :**

الأخطاء أربعة أنواع ، وليست كلها مسئولية المنفذ ، فقد يكون الكثير منها مسئولية القيادة ، أو خطأ مشترك بين القائد والأتباع ، وذلك حتى يتم تحديد المخطىء ، ونوع العقوبة ، وفق الجدول المرفق :

| العقاب | المخطىء | نوع الخطأ |
| --- | --- | --- |
| لا عقاب على المنفذ | القائد | سوء فى إعطاء الأمر |
| لا عقاب على المنفذ | مزدوج | الأمر جيد ولم يتأكد فهم المنفذ |
| لا عقاب على المنفذ | مزدوج | الأمر جيد والفهم جيد ولكن يرجع إلى عدم وجود امكانات |
| عقاب | المنفذ | الأمر جيد والفهم جيد ولكن يرجع إلى كسل المنفذ |

**•• ملاحظة :**

**وقيل فى الرابع :**

**إنه خطأ مزدوج ، فالقائد لم يثر الحماسة فى المنفذ .**

**•• أهمية العقوبة :**

هى وسيلة لإصلاح الفرد والتخلص من أخطائه ، ولذلك فإن النظرة الصحيحة إليها ألا تلصق بفاعلها طوال حياته ، وإلا اعتقد أنه مستهدف ومرفوض دائماً ، فلا ينهض أبداً ، ويظل حبيساً ورهن أخطائه .

بل إن الإسلام علمنا أن حياته تبدأ من جديد بمجرد انتهاء العقوبة مباشرة .

كان أبو محجن محبوساً فى بيت سعد لشعر قاله فى وصف الخمر ، ولما دارت معركة القادسية أخذ أبو محجن يستعطف سلمى زوج سعد ، ويعدها إن أطلقته ونجاه الله ليعود إلى محبسه ، فأطلقته فركب البلقاء فرس سعد ، وخرج بها ، وأبلى بلاءً حسناً ، حتى أن المسلمين حاروا فى أمره .

فمنهم من قال : هو هاشم جاء من الشام ، ومنهم من قال : هو الخضر ، ومنهم من

قال : إنه من الملائكة ، وسعد ينظر إليه وهو يقول :

لولا محبس أبى محجن لقلت : هذا أبو محجن وهذه البلقاء .

ثم عاد أبو محجن إلى محبسه ، ووضع رجليه فى القيد ، فلما بدا الصباح أخبرت سلمى زوجها بقصته فأطلقه سعد ، وقال :

اذهب فما أنا مؤاخذك بشيء تقوله حتى تفعله . ( ابن الأثير ٢/٣٣٠ )

**** التأثير عند المعاقبة :**

• أن تكون مناسبة لكل من المخطيء ونوع الخطأ والظروف .

• أن تكون قليلة ، فكثرتها تثبط الهمم ، ووجد أن الأخطاء تقل عند ما ينمو الشعور الجماعى والإحساس بالمسئولية الجماعية .

• أن تكون فى الرضا ، وليست فى وقت غضب ، أو توتر عصبى

• التحقق من الخطأ ، قبل العقوبة ، يجعلها مقبولة .

• عدم معاقبة القائد أمام أتباعه ، فالهدف تحقيق الإصلاح ، لدفع الأعمال ، وليس كسب الجولات والانتصارات الشخصية .

* * *

## ٣ - وسائل التأثير مع المعارضين

**** معنى المعارضة :**

وهى أمر طبيعى يقابل القادة ، ويعترض طريقهم وهم فى سبيل تنفيذ المهام ، وعليهم أن يتوقعوه قبل ظهوره ، وهى اعتراضات قد تكون فردية أو جماعية ، مكشوفة أو مستورة ، عابرة أو ثابتة . فمهما حاول القائد من تقديم تضحيات فى العمل ، ووجدان حى فى التنفيذ ، فطبيعى أن يكون هناك أناس لا يرضون بالقائد ، هؤلاء الذين تحركهم الضمائر المستترة ، والنقد من أجل التشويه ، والمعارضة من أجل التحريف ، فكما قيل : سخافات البشر لا تحصى .

**•• أصناف المعارضين :**

وهى ثلاثة وفق الجدول التالى :

| الصنف | وصفه | علاجه |
|---|---|---|
| **الشاكون** | وهم الشاكون بشكوى عابرة | اسمع لشكواه واشكره أو اصرفه بالتى هى أحسن إن كانت فكرته متواضعة أو غير صالحة . |
| **المتذمرون** | دائماً متذمرون شاكون لأسباب نفسية | ليس معهم إلا طريق الحزم والقوانين واللوائح فلها تأثير كبير على نفوسهم |
| **المتألمون** | وهم الذين يعتقدون أنهم أهل للقيادة | بالحكمة والحزم معاً ، **الأولى** : إشعارهم بأنكم تحترمون امكاناتهم الحقيقية ومواهبهم المتميزة **الثانية** : حتى يعرفوا أن السلطة بيدكم ولن |

* وفى عالم النفس تحليل طيب للمشاغب من المعارضين :

بالدراسة وجد أنه نتيجة مركب نقص منذ الطفولة ، نمى معه بخوف مع متاعب الحياة ، ثم انقلب إلى خجل من المجتمع وسلبية ، فهو يحتج وينقد كل سلطة أو قيادة ، اعتقاداً منه أن ذلك يحرره ، ثم ينقلب ذلك عنده إلى عادة لا يشعر بخطرها . والحل لهذه الحالة كما أوضح التربويون : لابد من نضوج الفكرة فى تصوراتهم وذلك لا يكون إلا

بالحكمة والتأنى والهدوء والزمن جزء من العلاج .

**•• التأثير فى المعارضين :**

* المحافظة على الهدوء والحكمة فى محاولة كشف السبب الرئيسى للمعارضة ، لرسم العلاج الملائم .

* الحديث الهادىء معهم ، والمناقشة والحوار لوضع النقاط على الحروف ، وإعادة الثقة المفقودة .

* عدم مناقشتهم أمام الآخرين ، بل على انفراد ، فكسب القلوب أولى .

* استقبال ثورات المعارضين بالتؤدة والهدوء ، حينما سأل النبى ﷺ الأعرابى ( الذى جاء يستعين بالنبى ) : أحسنت إليك ؟ ، قال الأعرابى : لا ، ولا أجملت ، فغضب المسلمون وهموا أن يقوموا إليه ، فأشار رسول الله ﷺ إليهم أن كفوا .. ( ابن كثير ٢ / ٤٠٤ ) .

وعندما جاء الطفيل بن عمرو الدوسى ثائراً على قومه : إن دوساً قد عصت وأبت فأدع الله عليهم ، فاستقبل رسول الله ﷺ القبلة ورفع يديه فقال الناس : هلكوا ، فقال : « اللهم اهد دوساً وائت بهم ، اللهم اهد دوساً وائت بهم ، اللهم اهد دوساً وائت بهم » ( رواه الشيخان )

* السؤال بأسئلة يجيب المعارضون عليها بنعم ، ففى عالم النفس بون شاسع بين كلمتى ( نعم ) ، و( لا ) ، فمن الصعب أن تقنع أحداً بالعدول عن ثورة ( لا ) فى وقتها ، بل يلجئه ذلك إلى مزيد من العناد والدفاع عن رأيه ، أما كلمة ( نعم ) فإنها تحرك كوامن النفس إلي هدوء تام واسترخاء داخلى ، يجعل العقل أكثر تفتحاً وتهيئاً للتفكير المتزن وقبول النصح أو التوجيه .

* العمل الدائب على توضيح الفكرة ، ونضوجها فى أفهامهم وتصوراتهم حتى ينمو الشعور بالجماعة ، وتفهم أصول العمل الجماعى .

* * *

## المرحلة الثالثة : التعاون مع القادة

## ١ - وسائل التأثير مع المعاونين

**•• المعاونون :**

إن القـائد لابد أن يتـصف ببـعد النظـر وعمق الفكـرة وهما يتنـافيـان إذا اهتم القـائد بالتفـصيلات والدقائق ، كـذلك لابد للقائد أن يحافظ على صفاء الذهن ، لاستعماله فى مواجـهة الحـوادث والمفاجـآت بقراراته وأفكاره ، لذلك فـهو يستـعين بالمعاونين ، والـقائد الناجح هو الذى يحـسن الاستعـانة بالقادة المعـاونين ، بينما الفـاشل يتذمر منـهم ، ولما كان الناس نوعين : **الأول** : آخذ يستغل كل شىء ويستفيد من حوله ، **والثانى** : مشع يعطى النور لمن حوله ، فكان على القائد لزاماً أن يختار معاونيه ، ولعل فى الجدول التالى مساعدة فى الاختيار :

| القائد الفاشل | القائد الناجح |
| --- | --- |
| يختـار مسـاعـدين لا يتـمتـعون بمزايا عـاليـة حتى تسهل عليه قيلدتهم وتلين له رقابهم . | يختار مساعدين ممتازين ذوى امكانات وإبداع ، يتصفون بالمهارة والإخلاص ، ويتحمل هو أنفتهم أو عنفهم الناتج عن امتيازهم . |

ولا ينتهى عمل القـائد الناجح عند اختيار معـاونيه ، وإنما يبدأ عمله بعد اختيارهم فى تدريبهم وتنميتهم ، عن طريق المهمات والمسئوليات وحرية التصرف فى حدود سلطتهم .

**•• التأثير فى المعاونين :**

هناك عدة وسائل للتأثير ورفع مستواهم ، كـما هناك عدة وسائل لتثبيط همم المعاونين

، فى الجدول التالى كشاف واضح يغنى عن الإسهاب والإطالة .

| وسائل تثبيط همم المعاونين | وسائل رفع همم المعاونين |
| --- | --- |
| * التدخل فى حدود عملهم بدون مناسبة . | * الدفاع عنهم والتحدث بلسانهم . |
| * تجريدهم من بداهتهم . | * شرح آرائهم وعدم التضحية بهم . |
| * مكافأة أو معاقبة التابعين لهم دون استشارتهم . | * تدريبهم المستمر لرفع الكفاءة . |
| * اعتبار أفكارهم وآرائهم عقيمة دون دراسة . | * عدم تأنيبهم أمام أتباعهم . |
| * إلقاء أخطاء الرئيس على عاتقهم . | * عدم نسيانهم فى المكافآت أو التشجيع . |

والقائد المؤثر هو الذى يصنع جو العمل المناسب مع العاملين وعليه **أن يراعى :**

* أن جو اللطف يعمل على التفاهم والتعاون .
* أن جو الثقة والصراحة للوقوف على الأخطاء ومعالجتها يتم باللقاء خارج أوقات العمل والتحدث بحرية .
* أن جو التبسم والمرح والبعد عن الرسميات يجدد النشاط ويبدع الأفكار .

* * *

## ٢ - وسائل التأثير بين القادة

**** التعاون بين القادة :**

القائد ليس هو الوحيد الذى يعمل بالقيادة ، وإنما له زملاء قادة لهم مسئوليات أخرى ، قد تضاهى مسئولياته أو تزيد أو تنقص ، ولذلك تكمن الخطورة فى مدى العلاقة بينه

وبينهم ، ووجد بالدراسة أن القائد الناجح فى عمله ، هو الناجح فى التعاون مع زملائه القادة ، وقبل أن يسأل القائد نفسه : هل أنا متعاون مع زملائى القادة أم لا ؟ عليه مراجعة هذا الكتاب مرة أخرى ، فإن وجد تحقيقاً عملياً لمافيه فى واقع عمله فليطمئن أنه متعاون مع القادة .

أما هؤلاء الذين يضربون بالأصول عرض الحائط ، ويعتبرون أتباعهم ملكاً لهم يستعملونهم لتحقيق مصالحهم الشخصية ، ثم يغدقون عليهم بمنح وهدايا ، كأنهم عمال لديهم ، هذا خطأ فاحش ، وأبعد ما يكونون عن التعاون مع زملائهم ، وعليهم مراجعة أنفسهم ، وترتيب العمل وفق أسسه وأركانه ثم النهوض به .

** أصول التعاون بين القادة :

يرجع التعاون إلى أصلين يجب على القائد مراعاتهما :

## الأصل الأول : التفاهم

وترجع أهمية التفاهم فى أنه يعمل على إنجاح مهمة القيادة ككل ، وإن انتفى التفاهم بين القادة ، رأيت بعض الأتباع يتحيزون إلي قائد دون الآخر ، أو عدم الثقة نهائياً بجميع القادة ، مما يبعث الفوضى والدمار ، لأن القادة غير قادرين على التفاهم فيما بينهم .

والتعاون بين القادة بتحقيق التفاهم ليس بالأمر السهل ، ذلك لأن كلاً منهم له شخصيته المستقلة ، ولكن بالإخلاص وإنكار الذات والصدق يتحقق التفاهم المرجو .

لما آل أمر جيوش الشام إلى قيادة أبى عبيدة ، أخذ أبو عبيدة خالداً بما أحدث أمير المؤمنين من عزل خالد عن القيادة ، بعد انتهاء خالد من فتح دمشق ، فقال خالد : يرحمك الله ! ما منعك أن تعلمنى حين جاءك ؟ ، فقال أبو عبيدة : كرهت أن أكسر عليك حربك ، وما سلطان الدنيا أريد ، ولا للدنيا أعمل ، وما ترى سيصير إلى زوال وانقطاع ، وإنما نحن أخوان ، وما يضر الرجل أن يليه أخوه فى دينه ودنياه . ( ابن كثير ٧ / ٢٣٠ ) .

وفى منتخب الكنز ( ٤ / ٣٩٠ ) جاء الأقرع والزبرقان إلى أبى بكر يقولان : اجعل لنا خراج البحرين ونضمن لك أن لا يرجع من قومنا أحد ( يرتد عن الإسلام ) ، ففعل وكتب الكتاب طلحة بن عبد الله ، وأشهدوا شهوداً منهم عمر بن الخطاب ، فلما أتى

عمر بالكتاب ونظر فيه لم يشهد ثم قال : ولا كرامة ، ثم مزق الكتاب ومحاه ، فغضب طلحة وقال لأبي بكر : أنت الأمير أم عمر ؟ فقال : عمر غير أن الطاعة لي ، فسكت .

وسبق ما كان من أبي عبيدة حينما أرسله الرسول ﷺ أميراً على مدد المهاجرين إلى عمرو ، ولما رفض عمرو أن يكون أبو عبيدة أميراً للمهاجرين قال أبو عبيدة : تعلم يا عمرو ، أن آخر ما عهد إلى رسول الله ﷺ أن قال : « إذا قدمت على صاحبك فتطاوعا » ... وإنك إن عصيتني لأطيعنك ، فسلم أبو عبيدة الإمارة لعمرو بن العاص ( البداية ٤ / ٢٧٣ ) .

وهكذا كان التفاهم بين القادة ، صدق وإخلاص وإنكار ذات .. من أجل تحقيق الهدف المشترك .

## الأصل الثاني : النقد

في جو العمل ، قد تنتشر الغيرة بين الأفرع ، وهذا شيء طبيعي ، في جو الايمان يتحول إلي تنافس ، يسرع بتحقيق الأهداف ، ولكن قد يسقط بعض القادة في الاختبار ، حينما يفهمون هذا الأمر على غير حقيقته ، فينتقدون النقد غير البناء ، والنقد البناء هو النابع من قلب مخلص ، ويكون مدمراً إن كان نابعاً من قلب مملوء بالحقد والكراهية ، ولو كان لبقاً في ألفاظه ، أنيقاً في صياغاته . وقد يتسمم جو الجماعة إذا انتشر هذا الدخان الخبيث ، فالنقد يبدأ من غير الابتكاريين بالقول بعيداً عن العمل ، ثم يتحول النقد اللاذع إلى عمل ينشغلون به ، ويتوقفون عن مهمتهم وأداء التكليف ، ويتصيدون الأخطاء ويبرزونها ، ومن هنا كانت أهمية النقد البناء ، الذي تتقدم به الجماعة ، وتتبادل الخبرات ، وتصحح المواقف نحو الأفضل .

أخرج ابن سعد - ( ٤ / ٩٧ ) - عن أم خالد بنت خالد بن سعيد قالت : قدم أبي من اليمن بعد أن بويع لأبي بكر ، فقال لعلي وعثمان رضي الله عنهما : أرضيتم بني عبد مناف أن يلي هذا الأمر عليكم غيركم ؟ فنقلها عمر إلى أبي بكر فلم يحملها أبوبكر على خالد وحملها عمر عليه . وأقام خالد ثلاثة أشهر لم يبايع أبا بكر حتى جاءه وبايعه ، وكان رأي أبي بكر فيه حسناً وكان معظماً له ، فلما بعث الجنود إلى الشام عقد له على المسلمين وجاء باللواء إلى بيته ، فكلم عمر أبا بكر فقال : تولي خالداً وهو القائل ما قال !! فلم يزل

به حتى رد خالد اللواء إلى أبى بكر وهو يقول : ما سرتنا ولايتكم ، ولا ساءنا عزلكم ، وإن المليم غيرك ، تقول أم خالد : فما شعرت إلا بأبى بكر داخل على أبى يعتذر إليه ، ويعزم عليه أن لا يذكر عمر بحرف !!! فوالله مازال أبى يترحم على عمر حتى مات !!

وقد كان أبو عبيدة فى العام الذى انتشر فيه الطاعون ، يري عدم رجوع عمر إلى المدينة قائلاً له : أفراراً من قدر الله ... فأجابه عمر بكل هدوء فى حوار رقيق : فراراً من قدر الله إلى قدر الله . ( الطبرى ٤ / ٥٧ ) . ففى حرية يقول أبو عبيدة رأيه ، وفى هدوء يتقبل عمر ، ويرد فى حوار رقيق ، دون أن يلمس القلبين خلاف ، بل حب وتقدير واحترام . وهكذا يكون النقد المطلوب .

**• • التأثير بين القادة :**

• التفاهم والتعاون والمحبة ودماثة الخلق ، فالقادة فى أمس الحاجة إلى ذلك فى هذا الموطن .

• الصراحة ولكن ليست القاسية أو الجارحة بل بتهذيب رفيع .

• تجنب المناقشات والألفاظ الحادة بل يكون الحديث عاماً .

• المرح والاحترام المتبادل والهدوء ، فإن ذلك يلطف الجو .

• الاندماج فى عمل الجماعة ، وليس اندماج الجماعة فى عمل القادة .

• • •

**تم الجزء الأول بحمد الله وتوفيقه**

# القيادة المؤثرة

## الجزء الثانى

## القائد التنفيذى

- مدير إدارى
- مدير مدرسة
- قائد وحدة
- رئيس قسم
- مشرف عمل
- مسؤول مجموعة



# الفصل الأول

# مهمة القائد التنفيذى

## تمهيد : ماذا تعنى القيادة التنفيذية ؟

* القيادة التنفيذية هى فن التعامل مع مجموعة من الناس ، يمارس فيها القائد سلوكه التأثيرى ، الذى يحقق أقصى فاعلية فى أداء العمل ، وهى ترتكز على قاعدة أساسية : ألا وهى فن العمل مع الآخرين .

* القادة الناجحون في هذا المجال ، لا يتعدى نجاحهم عن تمتعهم بمهارة أومعرفة يحتاجها أداء العمل ، فقيادتهم التنفيذية ما هى إلا المسئولية عن الأفراد .

* قد يظن الكثيرون ممن خاضوا هذا المجال أنهم يستطيعون التأثير ، نظراً لما يتصفون به من مهارة يدوية حركية أو مبادئ علمية أو تفوق مهنى تخصصوا فيه وتدربوا عليه .. ولكنهم وللأسف قد يفشلون أمام الصعاب والعقبات التى تعترضهم ولا تحلها بسهولة ما اتصفوا به من مهارات خاصة بهم .

• **ولذلك :**

فإن علماء هذا الفن ينصحون القائد التنفيذى بالأخذ بكل وسائل التنمية الذاتية فى مجال عمله من :

١ ـ قراءة الكتب التي تتحدث عن مجال عمله ، وذلك بأسلوب ناقد علمى موضوعى ، فيقارن بين ما حوى الكتاب من آراء وبين خبرته التنفيذية الخاصة به .

٢ ـ الاشتراك فى الصحف والمجلات والجمعيات التى تهتم بهذا المجال ، والتزود بكل جديد ونافع .

٣ ـ الانضمام إلى الدراسات المسموحة أو المؤتمرات أو المراسلة ، وتحقيق ذلك أمر مساند وقوى للقائد .

٤ ـ النقد الذاتي لطريقته التنفيذية . بالاستعانة بأخ صالح يهدى إليه عيوبه .

فلا خير في ود امرئ متلون .٠. إذا الريح مالت مال حيث تميل

وعليه بالطبع أن يتخطى ، عقبة نفسه التى تحول دون تحقق هذا الأمر ، ففى عالم النفس يقولون : أن من طبيعة النفس التبرير لتحقيق هدفٍ واحدٍ ، وهو أنه على حق وليس على خطأ .

يقول سعيد بن المسيب : إنه ليس من شريف ولا عالم ولا ذى فضل إلا وفيه عيب ، ولكن من الناس من لا يبتغى أن تذكر عيوبه .

تريد مهذباً لا عيب فيه .٠. وهل عود يقوم بلا دخان

ومما نراه من صور باهتة لقادة فاشلين ، لا يدعونا بحال إلى الإحباط ، لأن القدرة على التأثير مع أنها تكتسب وهذا الكتاب جاء ليحقق هذا الهدف ، فإن القائد التنفيذى لابد أن يكون من هذا الطراز يعيش مع الناس وللناس وفى الناس .

كان الفضيل بن عياض يقول : إدخال السرور على المؤمن وقضاء حاجته أحب إلى من عبادة العمر كله .

ولقد قسم علماء النفس الإدارى أنماط القادة فى التنفيذ إلى ثلاثة أقسام :

**إجمالاً :**

١ ـ يتحرك ضد .

٢ ـ يتحرك نحو .

٣ ـ يتحرك بعيداً .

**تفصيلاً :**

**الأول** : يحسب أن الجميع أعداء لابد أن يقهرهم ، لذلك فهو حريص على أن يجمع حوله الإمّعات ، ويلجأ إلى استخدام اللغة الصارمة بل والأسلوب الفاحش المؤذى . ويعشق المواجهات من أجل أن يحقق شيئاً واحداً هو التأكيد على سيطرته وسطوته .

**الثاني** : يتحـرك نحو الناس بعـواطفه ، ومـشاعره ووجـدانه ، يبادر بحل مـشكلاتهم والغوص فى أعـماقهم ، ويقف بجـانبهم ويبـذل كل ما يملك كسبـاً لثقـتهم ومشاركة فى تحقيق بذل أقصى جهد لديهم للحصول على أعلى إنتاج وتحقيق هدف الجماعة .

**الثالث** : يبـعـد دائمـا عن المشكلات ، ولا يواجـهـها مـؤثراً فى ذلك كـمـا يقـولون السـلامـة ، والابتعـاد عن مـآزق أو تقديم تضـحيـات ،فكمـا قيل : عند تغلـب الأحوال ، تعرف جوهر الرجال .

**وفى هذا الكتـاب** نحن نخـاطب ، هذا الطـراز الذى يتـحرك نـحـوالناس ، القـائد التنفيـذى المسلم ، صاحب العقـيدة ، وصاحب الفكـرة ، وصـاحب الدعوة ، الذى أعلن تصميمه عـلى استئناف الحياة الإسلامية ، بقـوة وأمـانة ، بـقوة إقدام وقوة إيمـان وقـوة علم وقـوة عمـل ،وأمانة يحققها بصدق عـهد وثبات موقف ، وزهد فى الدنيا ، وخشية من الله ، **﴿ من المؤمنين رجـال صدقوا مـا عاهدوا الله عليه ، فـمنهم من قضى نحبـه ومنهم من ينتظر وما بدلوا تبديلا ﴾** .

ورحـم الله أميـر المؤمنين عـمـر جلس يـومـا بين أصحـابه وقـال : « أعيـانى أهـل الكـوفة ، إن اسـتـعملت عليهـم لينا استـضـعفوه وإن وليتـهـم القوى شكـوه ، ولـوددت أنى وجـدت قـويا أمينا مسلما أستعمله عليهـم » .

وفى النفس حاجات وفيك فطانة .·. سكوتى بيان عندها وخطاب

فقـائدنا إذن هو الذى يتحـمل المسؤوليـة ، مسؤوليـة الإسلام وهيمـنته على الأرض ، مقتديا فى ذلك بـأمر القائد الأسوة ﷺ ، خـيـر من نفـذ وطبق الدين كله ، ومـن هنا تعظم مسـؤولية القائد التنفيذى ، ولنا فى ابن عمـر رضى اللّه عنهما حـينما عهـد إليه النبى ﷺ بتنفيـذ آية الخمر ، تقول كتب السـيرة ، أنه ﷺ ذهـب معـه أول مرة وأخـذ منه المدية وشق ماكان من تلـك الزقاق بحضرته ثم أعطاها له ، وأمـر من كانوا معه أن يمضـوا مع ابن عمر ويعاونوه . تلك يا أخى الحبيب هى مسؤوليتك التنفيذية ، وقد رفع الإسلام من شأنها ، هذا خليفـة رسول اللّه ﷺ يقول لأسـامة بعد أن أصبـح قائداً للجيش ، وأراد أن يستبقى عـمر معاوناً له فى إدارة شئون المسلمين ، استأذن من أسامـة بوصفه القائد التنفـيذى للجيش وله المسؤولية الكاملة والسلطة المطلقة للجيش ، وكان عمر جنديا فى الجيش ، فقال له : « **إن**

**رأيت أن تعينني بعمر فافعل »** ، الخليفة وهو يمثل أعلى سلطة فى الدولة الإسلامية ، يستأذن القائد التنفيذى للجيش ، فى أمرخاص بالدولة ونفع المسلمين ، وما ذلك إلا لعظم المسؤولية فى الإسلام . وحينما جاء الناس يشكون إلى عمر بن الخطاب ، أحد القادة على الولايات فى صرف المال قال لهم :

**« إن ذلك من شأن أبى عبيدة »** أى عمله ، ومسؤوليته .

ولذلك كله كان على القائد التنفيذى أن يتعرف على مهمته التنفيذية ، وواجباتها ، ومبادئ العمل ، ويعمل على تحقيق ذلك ، من أجل أن يبذل الأفراد أقصى جهدهم فى أداء العمل ، بعطاء متميز ، وعطاء مستمر ، **فما مهمة القائد التنفيذى ؟**

***

## مهمة القائد التنفيذى :

**إجمالاً :**

**أولا :** التوجيه المؤثر ( توجيه الأفراد )

**ثانيا :** الإدارة المؤثرة ( إدارة الأفراد )

**ثالثا :** الاتصال المؤثر ( الاتصال بالأفراد )

**تفصيلا :**

## أولاً : التوجيه المؤثر

ونعنى بتوجيه الأفراد المؤثر أن يكتسب القائد التنفيذى مهارة فى معاونة رجاله على بذل جهدهم كاملا ، والتوجيه عند أهل الإدارة : عملية اتصال وسلوك ، قيادة فى التوجيه من ناحيتين : الناحية الفكرية التى تؤدى إلى زيادة درجة المرؤوس ، والناحية السلوكية التى تؤدى إلى تغيير أداء الأفراد ، وهو يحتاج إلى الأسلوب الجميل والتخاطب بأسلوب واضح سهل هادف ومفهوم وتترك للمرؤوس حرية التصرف ، والمبادأة واختيار السبل المؤدية للهدف . وهذه القضية ترتبط ارتباطا وثيقاً بوضوح الأفكار فى أذهان الأفراد ، وروحهم المعنوية المرتفعة ، والظروف الملائمة للعمل ، ومشاركتهم فى اتخاذ القرار ، فهو الطريق الوحيد لتحمسهم فى أداء العمل ، وهذه الأربعة من أهم الوسائل التأثيرية فى التنفيذ ، ولذا نلقى الضوء عليها بالتفصيل .

### أ ـ كيف تعمل على وضوح الأفكار فى الأذهان ؟

المقصود بالأفكار هنا ، ما هو المتوقع من الأفراد أن يقوموا بعمله وتحقيقه ، وذلك لتلهفهم لمعرفة كل شىء عن طبيعة العمل والهيئة التى يعملون بها ، ويتم **ذلك بعدة وسائل :**

١ ـ وضوح هدف الهيئة وكيفية تنظيمها وطرائق العمل والغرض من ذلك اقناعه بأنه

يعمل لدى هيئة متميزة فيكون عطاؤه متميزاً وفريداً .

٢ ــ طبيعة عمله المحدد ، وعلاقته بعمل الآخرين ، والغرض من ذلك : أن تكون البداية واضحة ومحددة وصحيحة بما يضمن استمرار العطاء .

٣ ــ معرفته بقواعد العمل التنظيمية ، وكذلك القواعد الخاصة بالهيئة . والغرض السير على بينة .

٤ ــ كيفية قياس الحكم فى عمله ، والغرض حتى لا يكتشف بعد مدة من العمل أن عمله ليس على ما يرام .

٥ ــ معايير الجودة فى عمله حتى لا يكتشف أيضا بعد فترة أن إنتاجه على غير ما يتوقع قائده .

٦ ــ سرية وأمنية وظيفته ودرجته إذا كان من هذه الأنواع .

**ب ــ كيف ترفع الروح المعنوية ؟**

بإمكان القائد إذا تمكن من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ، أن يحظى بأقوى دافع وأعظم حافز لتقديم الجهود المطلوبة ، فى سعادة ووعى ، وذلك باستعمال الوسائل التالية :

**١ ــ الشعور بالانتماء :**

يتحقق هذا الشعور لدى الأفراد بزيارات القائد غير الرسمية ، واستغلال العطلات فى اللقاءات الودية ، مما يوثق معرفتهم بعضهم ببعض ويزيد روح الود ، يقول الإمام ابن المبارك : من كانت لأخيه المسلم فى قلبه مودة فلم يعلمه فقد خانه .

لئن حكمت بفرقتنا الليالى .٠. وراعتنا ببعد بعد قرب

فشخصك لا يزال جليس عينى .٠. وذكرك لا يزال أنيس قلبى

وهذا لعمرى أمر لا يتحقق إلا فى ظلال الإسلام ، وقد تحدث علماء الإدارة الحديثة عن أهمية ولاء الأفراد بعضهم لبعض ، من مظاهر التعاون ومن حسن العلاقات والامتزاج بالحب والاخلاص ، ولكن هيهات أن يتحقق ذلك لقلوب خلت من الإيمان ﴿ **إنما المؤمنون إخوة** ﴾ وهذا مثال من فيض زيارات النبى ﷺ لأفراده ورجاله ، عن أبى داود

عن قيس بن سعد رضى الله عنهما قال : زارنا النبى ﷺ فى منزلنا فقال :« السلام عليكم ورحمة الله » فرد أبى رداً خفيا فقلت : ألا تأذن لرسول الله ﷺ ؟ فقال : ذره حتى يكثر علينا من السلام ، فقال ﷺ : السلام عليكم ورحمة الله » فرد سعد رداً خفيًا ، ثم قال ﷺ : السلام عليكم ورحمة الله » ثم رجع فاتّبعه سعد فقال : يا رسول الله إنى كنت أسمع تسليمك وأرد عليك رداً خفيًا لتكثر علينا من السلام ، فانصرف النبى وأمر سعد له بغسل فاغتسل ثم ناوله ملحفة مصبوغة بزعفران فاشتمل عليها ، ثم رفع يديه وهو يقول : « اللهم اجعل صلواتك على آل سعد » ثم أصاب من الطعام ، فلما أراد الانصراف قرّب له سعد حمارا قد وطأ عليه بقطيفة ، فقال سعد : يا قيس اصحب رسول الله ﷺ فصحبته ، فقال لى : اركب معى فأبيت فقال : « إما أن تركب وإما أن تنصرف » فانصرفت ( جمع الفوائد ٢ / ١٤٣ ) .

ومما يحقق الشعور بالانتماء ، ويرفع الروح المعنوية ، أن يبتكر القائد مشروعات مشتركة ، يعمل فيها الأفراد ، كمشروعات تجميل المبنى . أو تنظيف مسجد أوقافلة دعوة أو عمليات تنظيف ... إلخ

ومن مشروعات النبى ﷺ المشتركة ، اشتراكه عليه السلام مع أصحابه فى بناء المسجد بعد الهجرة يحماون اللبنات والأحجار على الكواهل ، ويروحون عن أنفسهم بهذا الغناء :

اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة .·. فاغفر للأنصار والمهاجرة

ويلهب حماسهم رؤيتهم النبى ﷺ ، يعمل معهم كارهاً أن يتميز عليهم فيقولون :

لئن قعدنا والرسول يعمل .·. لذاك منا العمل المضلل !!

ومن المشروعات النبوية كذلك اشتراكه ﷺ ، مع أصحابه فى حفر الخندق ، يقول البراء بن عازب كان رسول الله ﷺ ينقل التراب يوم الخندق حتى اغبر بطنه وهو يقول :

والله لولا الله ما اهتدينا .·. ولا تصدقنا ولاصلينا

فأنزلن سكينة علينا .·. وثبت الأقدام إن لاقينا

إن الألى قد بغوا علينا .·. إذا أرادوا فتنة أبينا

**٢ ـ الشعور بالأهمية :**

* في عالم النفس : كل فرد يريد أن يكون شخصا مهماً وأن يكون أحسن قليلا من سائر الناس ولذلك فالاعتراف بالجهود إحدى صور الشعور بالأهمية ويشترط أن يكون صادقاً ويوجه لمن يستحقه ومثال ذلك الثناء فهو أسلوب مهم من أساليب الإثارة ( راجع الدعوة المؤثرة جـ ١ ) .

* وللحصول على ثقة الأفراد واحترامهم لقائدهم ، عليه مشاورتهم قبل الإقدام على أي عمل ، والاهتمام بآرائهم بل ويجعلها موضع التنفيذ ، فالإنسان يشعر بالرضا حين يعتنق الناس رأيه .

* أن يصغي القائد لكل ما يهم الأفراد ويشغل بالهم سواء كان ذلك مشكلات شخصية أو عائلية أو في العمل ، فليس الأفراد العاملين فوق البشر ، فإنهم يعانون مما يعانيه سائر الناس ولو ارتفع شأنهم في عملهم ، وفي علم النفس : [ كل فعل يحدث لنا بالنسبة لأي موقف معين يتأثر بمجموع خبراتنا ] لذلك فتأمين حياة بلا مشاكل خارج العمل من أولى واجبات القائد لأفراد المجموعة ، وهم في حاجة إلى شخص يتحدثون إليه ، فليكن قائدنا من هذا الطراز الحي ، وذلك بسهولة الاتصال به في أي وقت ، وأن يكون شديد الحساسية بمشاعر الآخرين . وإذا كان لا يتوفر الجانب التوجيهي لدى بعض القادة ، فإنه ليس بالطبع جميع القادة موجهين ، فبالإمكان تحقيق التوجيه **بالخطوات التالية :**

ـ الاستماع أولاً ولا يستعمل قائدنا سلطته أو ينصح أو يبادر بالإخبار عن فعل أو عمل يقول أبو حاتم : الواجب على العاقل أن لا يغالب الناس على كلامهم ولا يعترض عليهم فيه لأن الكلام وإن كان في وقته خطوة جليلة فإن الصمت في وقته مرتبة عالية .

ـ الإصغاء يكون في صبر وود مع الفهم ، ولا تتغاضى عن أي مشكلة مهما كانت تافهة لقول أبو الدرداء : لا خير في الحياة إلا لأحد رجلين : منصت واع أو متكلم عالم .

ـ الثناء على الذين يحسنون عرض الحقائق ، والإفصاح عن شعورهم . وكما قيل : دع رجلك يشتكي إلى آخر لحظة عنده فربما كلامه ينهيها .

ـ لا تتسرع في حل المشكلة من لقاء واحد بنصيحة مثلا ، ولا تحاول معرفة المشكلة

فقط ، بل حاول أن تمر المقابلة دون أن تنتهى بحـــل على الإطلاق ، حتى تعرف الحقائق كاملة .

ـ لا تقم بالوعظ لأن ذلك يزيد التوتر الذى جاءك الفرد من أجل إنهائه .

**٣ ـ الشعور باحترام النفس :**

فرق شاسع بين شعور الفرد بأنه ( يعمل عندك ) أو أنه ( يعمل معك ) ، لذلك فإذا أردت أن تزيد من الروح المعنوية لأفرادك اجعلهم يشعرون باحترامهم لأنفسهم ، بأن تحقق مبدأ : أن ( يعمل معك ) فالفرد ليس ماكينة تحركها كيفما شئت : فإنه لا تنطلق طاقات المجموعة إلا إذا حقق القائد ( السيطرة مع ) وليس مبدأ ( السيطرة على ) .

**ومن طرق ذلك :**

ـ اجعله يشاركك فى رسم الخطة ، ولا تجعل دوره فى انتظار التعليمات والأوامر التى تصدر له ، وتكون واجبة التنفيذ ، فالمشاركة تشعره بأن العمل عمله .

ـ أن تكون مرنا فى التنفيذ ، بمراعاتك للموقف فإن ذلك يزيد من الشعور باحترام النفس والتوجيه الذاتى .

ـ الحد من القوانين واللوائح والتعليمات ، إلى الحد الأدنى حيث أن التوجيه الذاتى من أدلة نضج الجماعة .

**٤ ـ الشعور بالعدل :**

* إشعار الأفراد بالعدل فى معاملتهم ، يرفع من روحهم المعنوية سواء كان فى تقدير الجهود أو الكفاءة أو المرتب فى بعض المؤسسات .

* من الخطأ أن ينتشر مصطلح « صاحب المدير » ، بمعنى تخفيف العبء عليه دون غيره ، مهما كانت علاقات القبول والمودة أو الاستحسان متوفرة ، وبذلك ينسف المثل القائل : يا بخت من كان المدير صاحبه .

* من المقترح إنشاء لجنة مختارة لرعاية مصالح الأعضاء ، ووضع برامج تدريسية للأعمال الجديدة عليهم ، وإشعارهم دوما بأنهم يسهمون بجهد ويحققون تقدماً ، كل

ذلك يزيد الثقة فى قدرتهم على أداء العمل .

**جـ ـ كيف تهيئ ظروف عمل ملائمة ؟**

المقصود بذلك: إيجاد بيئة صالحة ومناخ يشجع على النمو ولا يثبط النتائج فى توها ، ولا يكره الفرد على النمو السريع ، فالبيئة الصالحة تشجع على النمو المعتدل ولا يصبح هناك أصحاب صعوبات أو مشكلات ..

**ولتحقيق ذلك عليك بالوسائل التالية :**

* إثارة الرغبة فى القيادة لدى الأفراد ، لا شك أن كل هيئة أو مجموعة معرضة لأن تكون مهمة شاغرة لأى سبب من الأسباب ، ولا تنفع هنا كما يقولون « سياسة هرش الرأس » بمعنى الحيرة أو سياسة « وردة يا وردة » بمعنى الاختيار العشوائى ، وإنما يحتاج الأمر إلى الماهر البصير الذى استغل كل فرصة لحث رجاله على إظهار ما يمكنهم عمله ، وحين يسمح الوقت لشغل المهمة لن يكون أمامه إلا اختيار أفضلهم تأهيلا لأنهم قد تلقوا التدريب والاختيار المناسبين .

* الاهتمام بتوفير أماكن العمل الملائمة وتزويدها بوسائل الراحة ، وتوفر المواد اللازمة للعمل ، مع تعضيد موقف الأفراد من قبل الإدارة ، بأن يعاونهم القائد التنفيذى ولا يدنّيهم .

* الحرص على أن يعمل أفراد المجموعة فى ظروف صحية آمنة ، وهذا أمر أساسى لكى يتحقق عمل القائد ، وإن لم يهتم به قائدنا فمن غيره ؟

**د ـ كيف تجعله ، يشاركك فى اتخاذ القرار ؟**

هذا الأسلوب يضمن لك الكثير من الفوائد ، فهو يجعل الأفراد يشعرون بأن القرار قرارهم وعليه يكون تحمسهم للعمل ، بل تشعرهم بأن العمل عملهم وبالتالى فعملية التنفيذ تكون أيسر وأسهل ناهيك عن أن الاشتراك فى وضع السياسة أو اتخاذ القرار يجعل الأفراد يضطلعون بالمسؤولية . فتصبح العقبات والمشكلات قضيتهم وبالتالى فحلولها حلولهم ، يتعمق من ثم إحساسهم بالمسؤولية أكثر ولذا يطلق علماء الإدارة على المشاركة أسلوب « إهاجة الأفكار » بمعنى أن المشاركة التامة من جانب أفراد المجموعة ،

فى تخطيط وتنفيذ عملهم ، تمكنهم من تكريس كل ذكائهم فى العمل .

**والخطوات العملية لتحقيق المشاركة فى العمل :**

١ ــ **تحقيق مبدأ اللامركزية فى العمل** ، فإن من مزاياها تنمية الشعور بالمسؤولية والسرعة والمرونة فى الأعمال المحلية، وتنمية القدرات والمهارات القيادية للأفراد ، وكل ذلك يجعلهم شركاء فى العمل ، وإن خير من حقق هذا المبدأ العملى هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب فهذا أبو عبيدة يستشيره فى دخول الدروب خلف العدو ، فكتب إليه عمر يقول : أنت الشاهد وأنا الغائب والشاهد يرى ما لا يرى الغائب وأنت بحضرة عدوك وعيونك يأتونك بالأخبار فإن رأيت الدخول إلى الدروب صوابا فابعث إليهم السرايا .

وهذا معاوية والى عمر على الشام يستقبله فى موكب ملوكى فخم أثار غضب الخليفة عمر ، واعتذر معاوية بأنه فى بلاد عدو ولابد من هيبة السلطان ثم قال : إن نهيتنى عن ذلك انتهيت .

وإن أمرتنى به أقمت عليه

فقال له عمر : إن كنت صادقًا فإنه رأى لبيب

وإن كنت كاذبا فإنها خدعة أريب

لا آمرك ولا أنهاك

وكأنه يفوضه فى الأمر ، فى أن يتصرف بنفسه حسب مقتضيات الظروف التى يعرفها هو .

٢ ــ تحقيق **مبدأ الطاعة فى غير معصية** ، وهى بهذا المعنى تعنى الايجابية ، والتى لا تتوفر إلا فى نظام الإسلام ، وفى تصورى أنها تعنى كذلك أن يعمل القائد مع الأفراد لمساعدتهم فى أداء العمل ، وذلك يجعلهم بالضرورة يرجعون إليه فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ، مما يجعلهم يقومون بالعمل بل يقوى إحساسهم بأن العمل عملهم .

٣ ـ تحقيق مبدأ : « **الحل الذى يرونه** » ، فقد تعترض العمل الكثير من المشكلات ، ويطرح الجميع حلولاً ، ولكن من الذى ينفذ الحل ؟ أليس الأفراد !! إذن فاختيار الحل الذى يرونه أى بمعنى الحل الذى تتفق المجموعة عليه هو أكثر احتمالاً للنجاح والتنفيذ لأنهم هم الذين سينفذون الحل ، وقد دلت الدراسات أن الجماعات يزيد تعاونها إذا كانت القرارات تصدر باجماع الأراء لا بمجرد الأغلبية .

٤ ـ تحقيق مبدأ « **مسؤولية الفرد أمام الجماعة** » ، وذلك عن طريق إشراكه فى وضع البرامج ، ومشورته المستمرة ، وأن يكون التكليف ما أمكن من خلال لجان تخطيطية يشارك فيها ، وبذلك يشعر بأن المسؤولية وزعت عليه من الجماعة ، وليست أمام القائد المباشر له ، ومن فوائد ذلك أن يزيل الخوف من القائد ، ولا تظهر له نزوة ، والتكليف يكون أوقع لأنه مسؤول أمام الجماعة .

٥ ـ تحقيق مبدأ « **توزيع الأعمال على من يحب** » : ربما قد يعترض البعض أن هذا يتنافى مع تربية الفرد على كافة الأعمال التى يحبها والتى لا يحبها ، ولكن أليس من الأفضل أن يؤدى الأفراد أداءهم بمشقة أقل ؟ ولا يتحقق ذلك إلا بممارسة الأعمال التى يحبونها والتى توزع عليهم بمهارة من القائد لمعرفته الكاملة برجاله ، وأليس من فعالية الأداء أن يؤدى الأفراد الأعمال التى يرغبون فيها ؟ أما الأعمال التى يكرهون عليها أو يرغمون على فعلها فهى تُؤدى بمشقة بالغة ، وتنسف مشاركتهم فى العمل .

***

## ثانياً : الإدارة المؤثرة

### إجمالاً :

أ ـ كيف تجعل الفرد راضيا عن العمل ؟

ب ـ كيف تدير اجتماعا مؤثراً ؟

جـ ـ كيف تدير دورات مؤثرة ؟

### تفصيلا :

### ( أ ) كيف تجعل الفرد راضيًا عن العمل ؟

لكى نجعل الفرد راضيا عن العمل ، لابد من توفر عوامل الرضا ، وتحقيقها مرهون بمهارة القائد وبصيرته ، وهى :

**١ ـ تحسين العمل :**

( أ ) **دور القائد لتحسين العمل بذل الجهد فى توضيح الهدف** ، وربط الأعمال دائما به ، ومن أهم الوسائل فى تحقيق ذلك ، أن يتوفر إرشاد الأفراد دائما فى أداء عملهم ، وإرشادهم ينقسم إلى أربعة أمور :

*** المعلومات الجارية :**

القائد عليه أن يحيط المجموعة علمًا بأحدث المعلومات ، حتى لا يستقبلونها مشوهة فتؤثر على عملهم ، وهى بالطبع مدعاة إلى المصائب والمتاعب ، لأن ذلك رغبة فى داخل النفس البشرية بأن تتعرف على كل ما يدور حولها خاصة مما له تأثير على العمل .

* المعلومات التخصصية :

الغرض من ذلك التعرف على أفضل أسلوب دائما في العمل ، مما يعمل على تحسين إنتاج عمل المجموعة ، وتنمي اهتمامهم بعملهم ، ومسؤولية القائد ليست في تزويدهم الدائم بالجديد ، فهذا عمل شاق ويستوعب منه جهداً ، وإنما يتحقق في التأكد أن طريق الحصول عليها سهل ومتوفر ، ثم في تشجيع التنمية الصحيحة لها .

* المعلومات الخاصة بالأساليب :

يعمل القائد على تطوير الأساليب ، وتقديم كل معلومات جديدة ليصل برجاله إلى استعمال أسهل الأساليب المعروفة وأكثرها كفاءة ، ثم تطويرها مع مجموعته .

( ب ) **دور القائد لتحسين العمل إعادة تنظيم العمل في وحدته** ، وجعله دائما يبدو في صورة مشرقة ، وتنظيم العمل يعني تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف ، ثم ترتيب هذه الأنشطة في مجموعات يديرها الأفراد، وليحذر قائدنا **أمراض القصور التي يصاب بها تنظيم العمل من :**

ـ عدم ملائمة الأفراد للأعمال أو عدم توافق الأعمال مع الأفراد .

ـ تغيير الأفراد لأن ذلك يعني أزمة في العمل ، وتجربة في الشخصيات ، لا يتقدم بها العمل .

ـ اعتماد العمل على الاشخاص وليس على المبادئ والأسس وبإعادة تنظيم العمل يجني القائد ثمرات كثيرة منها: تحقيق أقصى طاقات لدى الأفراد، وتحقيق الاقتصاد مع السرعة في الأداء ، وتقليل حالات الخلل والصعوبة والعقبات ، وأخيراً يحقق التنسيق بصورة سليمة ومقبولة .

ـ وبإعادة التنظيم ينسف القائد الروتينية القاتلة ، فقد وجد علماء الإدارة أن الموظفين الأكثر إنتاجية والذين يؤدون أعمالاً غاية في الروتينية هم أقل رضاء بعملهم من الأقل إنتاجية وخلصوا إلى قولهم : عندما تكون الأعمال روتنية بدرجة كبيرة يبدو أن السأم وافتقاد الرضا بالعمل تؤثر تأثيرا مضاداً للأداء والانتاجية .

( جـ ) **دور القائد لتحسين العمل وضع الشخص في أفضل عمل له** ، وهو ما يطلق

عليه الإداريون ( بالتسكين )، فقد أثبتت الدراسات التى أجريت أن أعلى نسبة انتاج كانت للقادة الذين يهتمون بأفرادهم بوضعهم فى أفضل عمل لهم ، أما الذين يهتمون بالعمل فقط فإنهم يحتاجون إلى ضغط غير معقول من أجل تحسين الأداء ، فتقل الثقة بهم والاطمئنان إليهم ، وبالتالى ينخفض إنتاجهم لوجود نزاع دائم بين الإدارة والأفراد . ( أنماط جديدة فى الإدارة ) .

ودور القائد ليس فى تحقيق واحدة من الثلاثة ، وإنما بامتزاجهم معاً وتحقيقهم معًا ، وقد لخص بعض الإداريين خطوات تحسين العمل ، فى تحديد المهمة ، ثم تفصيل المراحل ومناقشة كل مرحلة بنظام ، ثم تنقية المراحل وإدراج الأفضل بعد إلغاء التفاصيل واستبعاد الغير ضرورى ، ثم التنفيذ والممارسة ، ثم التقويم . ( المشرف الناجح ) .

**٢ ـ مسئولية الأفراد :**

المسئولية فى العمل لفظ ذو مدلول محدد ، فهو يعنى حساب الأفراد لأداء واجباتهم ، والواجبات هى أنشطة الأعضاء التى يمارسونها ويؤدونها ، بمهارة القائد استعمال هذا العامل لإرضاء الأفراد عن عملهم أو عدمه ، **وجعله مؤثراً يعمل القائد على :**

* تحاش الإشراف اللصيق الزائد أو المباشر ، يدع الأفراد يعملون فى حرية ، فيتعمق لديهم الإحساس بالمسئولية ، وقد أثبتت الدراسات أن الإشراف المباشر يعمل على خفض الإنتاج ، أما إذا قام القادة بتوضيح الأهداف وما يطلب إنجازه من أعمال ، ويتركون لهم حرية العمل ، فيستطيعون ترتيب أنفسهم واستخدام أفكارهم وتجاربهم الخاصة فى النهوض بالعمل، بالطريقة التى يرونها أصلح، وقد لخص أهل الإدارة[١] هذا بقولهم : الأفراد الذين يشعرون أنهم أكثر حرية فى وضع خطوات عملهم هم أكثر إنتاجا من الذين يفتقرون إلى هذا الإحساس بالحرية ..

**وعليه : فالرابطة القوية اليومية مع القائد + الحرية الكبيرة فى متابعة عملهم = أداء كبير جدا .**

وهذه الحرية تكتسب من هذه العلاقة :

**مهارات فردية + الدافع الناتج من التفاعل بين الفرد وإخوانه وقائده = حرية تؤدى إلى تحسين الأداء .**

* تحديد الأعمال الأكثر احتياجًا لمسئولية الشخص ، لكى يؤديها بهذا التحديد ، ويتحاشى القائد المتابعة اللصيقة أيضا ، ووجد أنه إذا أردت أن تتحقق وتتأكد من نجاح الفرد ، فهناك عاملان مهمان : الأول : حجم المسئولية التى يتحملها ، والثانى : تحديد مهامه بدقه .

* استثمار مبدأ المشاركة ، فيكون القرار قرارهم ، وحلول المشكلات حلولهم فيتعمق بالتالى الإحساس بالمسؤولية . ( يرجع بالتفصيل إلى ص ١٠٣ ) .

**٣ ـ إنجاز العمل :**

إنجاز العمل ، ودفع الأفراد لتحقيق الأهداف ، وهم مقبلون على العمل سعداء ، عامل مهم من عوامل الرضا ، ولكى يحقق القائد هذا العامل التأثيرى فإنه يعمل على :

* إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن أنفسهم ، وإظهار ابتكارهم وإبداعهم ، فيقبلون على إنجاز العمل ، ولكى ينمى القائد الابتكارية لدى أفراده ، عليه أن يعلم أولاً : أن تنمية الابتكارية ترتكن إلى عدة عوامل منها تهيئة جو يشجع على الابتكارية ومنها تحسين أسلوب العمل وطرقه ومنها إظهار القائد مقدرته على العمل ، وذلك لأن الابتكارية إنما هى حالة دائمة من التجريب .. ودور القائد **يتلخص فى الآتى** :

١ ـ معاونة الفرد على تكوين شعور واضح بالتوجيه ومثال ذلك مشاركته فى بناء أغراض المنهج .

٢ ـ زيادة استعداد الفرد لتجربة وسائل جديدة ، وذلك بتهيئة جو المرونة ، وبالعلاقة الوثيقة بالقائد ، وتنقية العمل من الخضوع لإطار واحد أو شكل واحد .

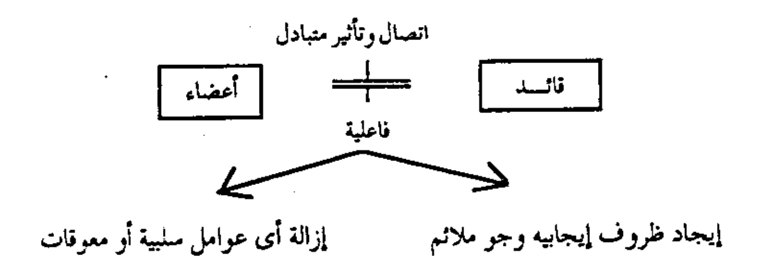
٣ ـ إعطاء الفرد ضمانات أكبر خلال عملية التغيير ، وذلك : بإزالة القيود التى تفرضها المجتمعات أو البيئة ، وبدفعه إلى التجريب فالدليل على التجربة هو تجربتها ، وعدم وضع مثل يحتذى به ويقلد أو يحاكى فقط ، ثم بتوفير المواد والوسائل المستخدمة ، وأخيرا تنمية الثقة بالنفس .

* تشجيع الأفراد على الثقة بقدراتهم وممارسة الأعمال ، وبدفعهم ويقودهم بتوفير كل الوسائل المتاحة ، ولا يستعمل سياسة ( السياط ) أو ( ضرب الجياد ) ومن

الأقوان الفاشلة : أن الأفراد لا يتحركون إلا بالكرباج ...

وبتحقيق هذا العامل يحدث ما يعرف بالتكافل فى الأداء ، وهو إحداث تفاعل وتأثير متبادل بحيث يشعر الفرد بالثقة فى طاقاته وأن قدراته قد أحسن استخدامها فيقبل على إنجاز العمل .

وهذه الفاعلية قد تكون إيجابية أو سلبية ، والإنجاز الصحيح للفاعلية الإيجابية يبدأ من ضغط يشعر به الفرد على إنجاز العمل ، برغبة من نفسه ، فيتولد نشاط مستمر ، مما يؤدى إلى فاعلية القائد والأعضاء ، ثم فاعلية فى أعمال الجماعة ، أما الاتجاه السلبى للفاعلية ، فإنه يبدأ دائما من ضغط من القائد على الأفراد ، أو ضغط على الأفراد من مصادر أخرتى ، فيؤدى إلى انخفاض فى النشاط ، وينتج عن ذلك مستوى أقل فى فاعلية انجاز أعمال الجماعة .




**٤ ـ التقدير :**

ـ نعم .. يجب تقدير العمل الجيد دائما ، وأجدنى فى دهشة حينما يدور النقاش حول التقدير ! ! والنقاش مفداه . أن المبالغة والكثرة منه تؤدى إلى فقدانه أهميته .. وهذا حق .. ولكن لكى يمتنع ـ تفسيراً لذلك ـ الكثيرون من القادة من تقديم المدح مطلقا !!! هذا أمر عجيب .. وفى تصورى أن القضية فى طرح هذا التساؤل .. **ما أفضل الوسائل التى تجعل هذا المبدأ مؤثراً وفعالاً ؟ ؟**

١ ـ **فورية التقدير** : ولو فى هذا القول الوجيز ، هذا عمل طيب ، والأفضل أن يكون فى حضور زملاء من مجموعته .

٢ ـ **اكتب التقدير** : فوراً وصراحة ، مع التأكد بأن نسخة أرفقت بملفه الخاص ، إذا كان عمله من هذه الأنواع .

٣ ـ **التقدير المناسب** : بمعنى تناسب وسائل التقدير مع درجة الامتياز فى الأداء وهى متعددة ، قد تكون شهادة تقدير أو شكر ، أو مكافأة أو علاوة ، أو ميدالية أو زيادة فى المرتب ، أو ترقية إلى وظيفة أفضل يكون بالطبع مؤهلا لها ... كل وفق طبيعة العمل ونوعه .

ـ هذا مع العمل الناجح ، **فماذ يفعل القائد مع العمل الهابط ؟**

قطعاً أسمعك تهتف .. إن العمل الهابط يستحق النقد ... ولكن البناء .. وإننى اتفق معك تماماً فى هذه الإجابة ، وذلك لأن رؤية العمل الهابط أسرع من العمل الجيد ، والنقد أسهل بكثير من المديح ، وهو الميدان الذى نتفوق فيه جميعا ، **ولكى يكون النقد بناءً فلابد أن يكون :**

* على انفراد ، وذلك لأنه يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه .

* بعيداً عن التوبيخ ، فمع أنه يريح القائد ولكنه يضعف رضا الفرد بعمله ، واهتمامه به ، وثقته بنفسه ، ولا يتوازن بحال مع هدف القائد فى جعل المجموعة تعمل بأقصى طاقة ممكنة .

* بادئًا بالأشياء التى تحبها فى عمله ثم اعرض نقدك الذى لا تحبه ، واذكر له السبب دائما .

* فى أسلوب ودى أخوى بحيث يشعر بأنك تبغى مساعدته حقا .

* وأخيراً : لا تتهاون فى النقد .. إذا احتاج الموقف ـ فإنه مدعاة للتهاون فى احترامك إلى حد معين ، يقول على بن أبى طالب كرم اللّه وجهه : ( ولا يكونن المحسن والمسئ عندك بمنزلة سواء ) .

**٥ ـ الترقى والتصعيد :**

إذا تحقق هذا العامل ، فإن رضا الفرد يزداد ويتنامى وتبين أن السبب الرئيسى وراء عدم رضا الكثير عن أعمالهم كان يكمن فى عدم تصعيدهم أو ترقيتهم ، وحالهم كما

يقولون : محلك سر .. ولذلك فدور القائد يكون فى :

ـ تشجيع الأفراد لتحسين أنفسهم بالتدريب والترقى والمزيد من المسؤوليات وتزويده المستمر بالتجربة والمعلومات ( انظر بالتفصيل كيف تدير دورات ناجحة ؟ ) .

ـ تزكية أفراده المؤهلين للتصعيد ، بأنهم بالفعل يستطيعون تحقيق المستوى المطلوب وتعليق آمال كبيرة على مستوى أدائهم ، وكن على يقين بأنهم لن يخذلونك ..

## ب ـ كيف تدير اجتماعا مؤثراً ؟

**تمهيد :**

قبل أن تجيب على هذا التساؤل ، اسمح لى أن تتعرف أولاً : على أشكال الاجتماعات التى يمارسها القائد فى عمله وأهمها ثلاثة اجتماعات .. اجتماع المجموعة واجتماع اللجنة والاجتماع التنظيمى الموسع .

وقد أثبتت الدراسات أن أقلها فاعلية وأداء وتحقيقا للأهداف اجتماع اللجنة ، وأن أكثرها تحقيقا للأهداف وفى الأداء والفاعلية اجتماع المجموعة ، يليها الاجتماع التنظيمى الموسع .

ولسنا هنا بصدد التفصيل عن المقارنات بين الاجتماعات الثلاثة ، وإنما ما تخلص إليه هو كيفية الإدارة المؤثرة للاجتماع وكيف يأخذ القائد بأسباب ووسائل التأثير ، وأرى أنها مشتركة فى أى من الاجتماعات الثلاثة ، ولكن بالطبع يقل التأثير أو يكثر وفقًا لأولوية الاجتماع فى تحقيقه للأهداف .

لقد عدّد الإداريون مساوئ اللجنة ، وحذروا من التوغل والإكثار منها ، فهى تشجع عدم المسؤولية بين الأفراد ، وتسرى فيها عدم الدقة وقلة الحزم ، ناهيك عن أنها وحدة ذات شكل باهظة التكاليف لأن المرتبات أو المكافآت جماعية للأعضاء .

ولتحسين أعمال اللجان وضعوا شروطًا لعمل **اللجنة الناجح أهمها :**

**١ ـ تحديد الأهداف الرئيسية :** لأنه غالبا ما تكون اللجان غطاءً لفشل المسؤولين .

**٢ ـ حصر الأهداف الداخلية :** وذلك حتى لا تتدخل المصالح والهوى للأفراد .

٣ ـ **تحمل الأفراد للمسؤولية** : لأنه غالبا ما يتهرب الأفراد منها فى اللجان .

٤ ـ **الإدارة الفعالة النشطة** : وليست السيطرة أو السطوة .

٥ ـ **الخبرة بطرق التنسيق المتبادلة** : سواء كان عن طريق الاتصال المباشر للأفراد المسؤولين المختصين أو كعملية مستمرة أو فى المراحل الأولى المبكرة .

أما ثمار العمل فى المجموعات فقد لخصها أهل الإدارة[1] فى الآتى :

١ ـ قبول أهداف وقرارات الجماعة .

٢ ـ الاتصال الكامل مع أعضاء الجماعة

٣ ـ تنفيذ القرارات وبلوغ الهدف .

٤ ـ السلوك السوى الذى يؤدى إلى كسب وتقدير الأفراد .

٥ ـ اتساق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة .

وتتجلى مهارة القائد فى تحقيق الثمار السابقة عندما يعمل بروح الفريق مع مجموعته فكلما زادت مهارته فى استعمال طرق الفريق فى العمل زادت إنتاجية الأفراد ورضاهم بالعمل ، أما الاجتماعات التنظيمية ، فقد أوجدت الدراسات علاقات عجيبة حقًا بين نجاح القائد فى عمله وبين تكرار الاجتماعات أو ندرتها أو عدمها وذلك بسؤال الأفراد عن رضاهم عن بالاجتماعات التنظيمية ، ورأيهم فى نجاح القائد فى عمله .

١ ـ **النوع الأول** ( الإجابة ) : نعم يحب القائد أن يتعرف على آرائنا ، ويتخذ إجراءً فى شأنها .

( نسبة من يقررون نجاح القائد فى العمل )

| عندما تتكرر الاجتماعات | عارضة | نادرة |
|---|---|---|
| ٧٤ ٪ | ٦١ ٪ | ٥٧ ٪ |

٢ ـ **النوع الثانى** ( الإجابة ) : لا هذا لا يحدث فى الواقع فإن الأمر لا يتعدى الحديث فقط .

( نسبة من يقررون نجاح القائد )

| عندما تتكرر الاجتماعات | عارضـــة | نـادرة |
|---|---|---|
| ٢٥ ٪ | ٢٠ ٪ | ١٢ ٪ |

**٣ ـ النوع الثالث** ( الإجابة ) : لا إننا لا نجد استماعًا حقيقيا إلى آرائنا، وبالتالي لاتعقد اجتماعات البتة .

( نسبة من يقررون نجاح القائد )

| لا تعقد اجتماعات |
|---|
| ٣٩ ٪ |

تدل الإحصاءات السابقة على هذه النتيجة : ( قائد يهتم بأفكار وآراء أفراده ، وعلى استعداد للتصرف فى ضوئها أسعد حالاً إذا استغنى عن اجتماعات المجموعة فى مشاكل العمل ) تذكر أن نسبة من يقررون نجاح القائد فى عمله مع ندرة الاجتماعات ٥٧ ٪ وهى نسبة طيبة إلى حد ما .

ويبدوأن الرأى فى أن أداء القائد له علاقة بعدد مرات عقد الاجتماعات التنظيمية لمناقشة ومتابعة مشاكل العمل ، لا سند له إلا أن الإدارة تقدر القادة بتكرار الاجتماعات .

وأخيراً إذا استطاع القائد حقًا أن يحقق **العوامل التى ترتفع بالأداء فى المجموعة** ، من ولائهم بعضهم لبعض ، وتعاونهم ومشاركتهم كمسئولية جماعية وليست شخصية ، وحبهم وإخلاصهم ، واحترامهم وشعورهم بالجسد الواحد ، ورغبتهم فى الحركة والإنتاج الفعلى ، مع شعور أقل بالإجهاد أو الضغط ، استطاع فعلاً أن تنهض المجموعة بعملها وتحقق مهامها على خير حال فى حضوره أو غيابه ، وذلك غاية التأثير المرجو من القائد ، ونرجع مرة أخرى إلى سؤالنا : **كيف تدير إجتماعاً مؤثراً ؟**

# الاجتماع المؤثر
# أو كيف تدير اجتماعًا مؤثراً ؟
# الاجتماع الذى يحقق تأثيراً

* هو الاجتماع الذى تكون فيه خطة العمل وجدول الأعمال ، من مقترحات الأفراد أنفسهم ، وليس الموضوعات التى تهم القائد ، وقد تكون مقترحات الأفراد تافهة ولكنها مهمة لأنها هى التى تهمهم .

* لا يقدم القائد مقترحاته وموضوعاته عن موضوعات الأفراد ، ولا أن تكون لها الأولوية إلا باختيارهم ، حتى لايكون الاجتماع خاصًا بالقائد ، أو خاصًا بالإدارة .

* المقترح إنشاء لجنة تخطيط الاجتماعات خاصة التنظيمية ، وترد إليها الموضوعات من القائد والأفراد ، وتضع جدول أولوية .

* تتكون لجنة التخطيط من الأعضاء أنفسهم ، ويفضل تغييرهم باستمرار ، لضمان استمرار الحيوية والتجديد .

**دور القائد التأثيرى :**

**أولاً : إيجاد جو مرن :**

والجو المرن الذى أقصده ، هو الجو الخال من الكلفة والتصنع ، ولكنه يتسم بالعمل ، جو تتحرك فيه مودة القلوب ، وتمتزج فيه الأرواح ، ولكنه لا يخرج بحال عن الجدول العملى المتفق عليه ، جو فيه الإنجاز مع الإيجاز ، وفيه النصح مع الفصح ، فيه الحب مع النشاط والفاعلية . ولكى يصنع قائدنا هذا الجو عليه أن :

**١ ـ يكون لطيفا مع أفراده من الأعضاء :**

يظهر لهم المودة التى فى قلبه نحوهم ، يستعمل عينه وقسمات وجهه فى حرية لتفصح لهم عما يكنه لهم من حب وأخوة : فالعين تنطق والأفواه ساكنة .

وإن من أعظم الأمارات على معرفة صحة الوداد أو سقمه :

ملاحظة العين إذا لحظت فإنها لا تكاد تبدى إلا ما يضمر القلب من الود ، فالعاقل يعتبر : بالود فى قلبه ، وبالحب فى عين أخيه .

عيناك قد دلتا عينى منك على

أشياء لولاهما ماكنت أدريها

يقول إبراهيم النخعى : « دلائل الحب تعرف فى المحب وإن لم ينطق لسانه » .

واللطف رسالة شعورية مؤثرة ، قيل : بالحلم تكثر الأنصار ، وبالرفق تسخدم القلوب .

**٢ ـ يرحب بأفراده بصدق :**

إن الترحيب المصنوع، لا يتجاوز الأذان، ولو كان من معسول اللسان ، قال أهل العرفان : اجلس إلى من تكلمك جوارحه لا من يكلمك لسانه ، وإذا صفا القلب أثرت الكلمات فى قلوب الناس ، وإذا قسا وجفا زلت كلماته عن قلوب الناس ، كما يزل القطر عن بيض النعامة .

وإن امرأ لم يصف لله قلبه

لفى وحشة من كل نظرة ناظر

وكما قيل :

حُسن اللقاء يذهب بالشحناء ، ولين الكلام من أخلاق الكرام والترحيب بصدق هو ما دخل الأذن بغير إذن .

**٣ ـ يتقبل ملاحظات الأفراد وأراءهم :**

حسنة كانت أو قبيحة، وكما قيل : زُل مع أخيك حيث زال ، قال أبو حاتم : خير الإخوان أشدهم مبالغة فى النصيحة ، وليست النصيحة إلا لمن قبلها ، ولسان النصيح فصيح ، فقد أوجب ذلك كله على القائد أن يقبل الملاحظة أو الرأى ولو كان مخالفاً لرأيه .

**٤ ـ يساعد على تعارف الأعضاء :**

وذلك حتى يصل بهم إلى النفس الواحدة فى الأجساد المتفرقة ، والتعرف يزيد من رابطة الأخوة

إن القلوب متى توحد رأيها

كانت له حصنا أعز منيعا

قيل لرجل صف لنا الأخوة وأوجز فقال : أغصان تغرس فى القلوب ، فتثمر على قدر العقول .

والقائد البصير هو الذى يصل بأفراده إلى التلذذ بالاجتماع والاستمتاع بحضوره ، قال بعض الحكماء : الدهر ينقسم على ست لذات :

فأولها لذة نصف ساعة : الجماع

ولذة ساعة : الأكل والشرب

ولذة أسبوع : دخول الحمام

ولذة شهر : جماع البكر

ولذة عام : المنزل الجديد

لذة الدهر : ملتقى الأحباب

**٥ ـ يتيح الفرصة للخجول :**

وذلك بدفعه بطريقة لا مباشرة إلى التحدث، وإلى المناقشة، إذا بدت منه إشارة للكلام أو إبداء رأى.

ولنا فى رسول الله ﷺ أسوة صالحة ، حينما استأذن عليه عمر فى منزله وهو مضطجع على فراشه لابس مرط عائشة ، فقضى حاجته ، بعد أن استأذن عليه أبو بكر وقد قضى حاجته ، وحينما دخل عثمان جمع عليه ثوبه وأخَّر زوجه، فسألته عائشة: يا رسول الله مالى لا أراك فزعت لأبى بكر وعمر كما فزعت لعثمان ؟ فقال

رسول الله ﷺ :

« إن عثمان رجل حيّ ، وإنى خشيت إن أذنت له على تلك الحالة لا يبلغ إلى حاجته »

ونقف أمام قوله ﷺ « لا يبلغ إلىّ حاجته » فربما سكت ولم يرفع رأسه حياءً من وجود عائشة رضى الله عنها ، أو حالة النبى ﷺ.

فساعده النبى ﷺ ودفعه إلى الكلام بتهيئه حال وموقف يزيل عنه الحرج فلا يتلعثم ، بل ينطلق يقضى حاجته ، وفى رواية الإمام أحمد رضى الله عنه أن عثمان قال :

ثم استأذنت عليه فجلس وقال : « اجمعى عليك ثوبك » فقضيت إليه حاجتى ثم انصرفت.

انظروا كأن عثمان رضى الله عنه يعدّد ما أزال حرجه : أولاً : تهيؤ النبى ﷺ له بالجلوس ، ثانيا : طلبه ﷺ إلى عائشة بالابتعاد وجمع الثوب عليها وهنالك تكلم وقضى حاجته ثم انصرف .

**ثانيًا : توجيه سير المناقشة :**

قد يتوافر فى الاجتماع ، الأخذ بكافة الوسائل التنظيمية ، من خطة عمل وبرنامج وأولويات البنود وتوقيت ملائم ، ومع ذلك لا يحقق الاجتماع إنجازاً ، ولا يصل الأعضاء إلى اتفاقات ، وذلك لأن العبرة فى مهارة القائد التأثيرية فى توجيه سير المناقشة والذى نلخصه فى الخطوات التالية :

**١ ـ السير المؤثر للمناقشة :**

من أهم الأمور المعاونة أن يحول القائد دون سيطرة أقلية على الاجتماع ، أو ينفرد البعض بالمناقشة ، فإنه بهذه الحيلولة يوجه السير لتحقيق أهدافه .

وعليه كذلك إتاحة فرصة الكلام للجميع ، فلا يقطع كلامًا ولا يتدخل لمنع أحد من إبداء رأى أو المشاركة فى المناقشة بتعليق أو توضيح أو اقتراح .

وإذا اعترضته بعض أسئلة من الأعضاء أحالها إلى المختصين للإجابة عليها ، ولا يستأثر

بالرد ، وإن كان محاطًا بدقائق الموقف ، فإن ذلك أدعى للإقناع .

**٢ ـ توضيح أسئلة الأعضاء :**

فى بعض الأحيان لا يملك العضو اللسان الفصيح أو البلاغة فى العرض ، فيكون سؤاله طويلاً أو غير مفهوم ، وفى أحيان أخرى يكون السؤال معوقًا لسير المناقشة ، وهنا يجب على قائد الاجتماع أن يتدخل بألفاظ يلتقطها من سؤال السائل ، وبموافقه من السائل ، بطريقة لبقة ماهرة ، بحيث لا يؤثر فى سير المناقشة .

**٣ ـ يحول دون الخروج عن موضوع المناقشة :**

ولابد لقائدنا من اليقظة الدائمة فى الاجتماع ، خاصة إذا أحس بأن الخروج بدأ يلوح فى سماء المناقشة ، عن الموضوع الأساسى ، وعليه أن يعود بطريقة لا يشعر الشخص الخارج بأنه أخل بسير المناقشة .

**ومن الطرق التأثيرية فى ذلك :**

ـ عقب انتهاء المتحدث من كلامه ، يعيد القائد ذكر نقطة البحث الأصلية ، فيضمن اتصال المناقشة .

ـ يذكر القائد الآراء المؤيدة والآراء المعارضة لموضوع المناقشة الأصلى .

ـ يلتقط ما جاء فى كلام العضو ، له ارتباط بموضوع المناقشة ، فيصرح بأن ملاحظة العضو ترتبط بموضوعنا وتتفق مع بحثنا ، ويشير إلى ما قاله العضو .... ويغض الطرف بل لا يشير إلى ما جاء فى كلامه بعيداً عن موضع المناقشة .

ـ قول القائد : إن ملاحظة العضو تفتح لنا فرعيات جديدة ، تريدون أن نقتصر على الموضوع الأصلى أم نناقش النقاط الجديدة المتفرعة منه ...

**٤ ـ تلخيص المناقشة :**

من الأمور الطبيعية أن يعترى الاجتماع فترات من الملل أو حالات من الانفعال التى تسيطر عليه ، وعلى قائدنا أن ينتهز الفرص ، وبين الحين والحين يلخص الآراء وما وصلت إليه الأعضاء ، وهذا يتوقف على طول وقصر الاجتماع ، واستثماره للحالات المختلفة من

ملل أو انفعال أثناء الاجتماع .

**ثالثاً : المحافظة على النظام والهدوء :**

ليس المقصود بالمحافظة على النظام ، أن يحول القائد الاجتماع إلى مجلس عسكرى بحت ، أو إلى محاكاة فصل دراسى فيؤثر العضو السلامة ، والابتعاد عن مآزق لا قبل له بها ، وهذا المفهوم كثيرا ما يتوفر لدى الشخصيات الاستبدادية ، القليلة الثقة بقدراتها وامكاناتها ، وهذا موضوع آخر .

والمقصود بالنظام ألا تنتشر الضوضاء فيتحول الاجتماع إلى ضجيج ، ككلام اثنين فى وقت واحد ، أو الانقسام فى الرأى إلى معسكرين ، أو استئثار بعض الأعضاء بالحديث للاستحواذ على المناقشة ، كل ذلك يعمل القائد على وقفه ، والتذكير بالمعايير المتفق عليها لنظام المناقشة ، بأسلوب جميل ، متوخيا تنفيذ دور الأول والمهم من إيجاد جو لطيف فيه المودة والرفق والتعاون والإيثار . أما الهدوء فليس المقصود به ، الهدوء الزائد الذى يصل إلى السأم والتثاؤب ، والأعين التى ترقب الساعات ، حينا ، وتغلق تارة أخرى ، وإنما أقصد أن يحافظ القائد على ألا يعكر جو الاجتماع أصوات خارجية فعليه اختيار المكان المناسب البعيد عن الضوضاء ، أو أى مؤثرات تؤثر على الاجتماع .

**رابعًا : متابعة الأعضاء :**

تساعد المتابعة القائد على القيام بدوره الفعال المؤثر فى :

ـ منع كثير الكلام من الاستحواذ على الحديث أو المناقشة .

ـ دفع الخجول إلى الكلام ، إذا بدت إشارة منه بالمشاركة .

ـ شرح وجهات نظر الأعضاء وتسهيل سير المناقشة .

ـ إذا اختلف عضوان يحذر من الانقسام إلى معسكرين .

ـ عند الاختلاف يبرز نقاط الاتفاق أولاً ثم يركز المناقشة للوصول إلى اتفاق الجماعة على النقاط التى لم يتفقوا عليها.

ـ مراقبة الحالات الانفعالية للأعضاء ، والبحث معهم على أسبابها وعلاجها ، سواء

كانت عضوية أو نفسية .

ـ القيام بمسئوليته تجاه الجديد ، من الترحيب به ، وتعريفه بزملائه ، وظروف العمل ، وإشعاره بثقته بنفسه ، وإشعاره بالفخر لأنه يعمل بهذا النوع من الأعمال .

**خامساً : دور التحليل الفعال للاجتماع :**

من الأهمية أن يتعرف الأعضاء على فاعلية الاجتماع ، وذلك من خلال التحليل المستمر ، للوقوف على السلبيات والإيجابيات ، وخط التقدم أو التأخر ، وتحقيق الأهداف من عدمها .

ومن الطرق الفعالة فى ذلك استخدام السبورة فى التحليل ، أو الرسوم البيانية التى توضح ما يتطلبه السير الصحيح الناجح للاجتماع من تحقيق الخطة الزمنية أو مناقشات الأعضاء أو اتخاذ القرارات أو تدخلات القائد التى كلما قلت دل على سير ناجح ، وقد يقوم أحد الأعضاء بتدوين ذلك وتلاوته بين الحين والحين للوقوف على مدى نجاح الاجتماع .

## جـ ـ كيف تقيم دورات مؤثرة ؟

**تمهيد :**

ليس مجالنا هنا أن نتحدث عن إقامة الدورات من ناحية برنامجها والتخطيط لها ، والإعداد المسبق ، أو المكان والزمان المناسبين ، ونوعية الحضور ، واللجان الخدمية والمعاونة ، وإنما نريد أن نتفق على الوسائل التأثيرية الغائبة عن الكثيرين ، فقد يتوفر كل ذلك ، وتقام الدورة ، وتنجح ، ولا يستفيد الأفراد شيئاً ، ولا يخرجون بدرس واعى عملى ، وذلك لخلوها من الوسائل التأثيرية .

وليس بدعاً أن نشير إلى أهمية الوسائل التأثيرية وخطورتها ، وإنما ما يدعونا حقاً هو إدراج التأثير كعنصر جوهرى من عناصر إقامة الدورات الناجحة ، حتى تحقق الدورات غاياتها ، فليس المهم أن تنجح الدورة ، بقدر ما يتغير فكر وسلوك وعمل الأفراد نحو ما

خطط لهم ، وبالتالى يتنامى أداء وفاعلية ونشاط الجماعة ككل .

**أولاً : سياسة الدورات :**

للتدريب ثلاث سياسات يعتمد عليها ، نشير إلى كل واحدة لنخلص إلى أفضل السياسات العملية لإقامة الدورات .

**١ ـ سياسة التعويم :**

بمعنى تدريب الفرد عن طريق اكتساب الخبرة بغوصه فى العمل ، وتعويمه بالممارسة ، وتلاحق الحركة بالحركة، وهى سياسة معتمدة ولها أهميتها ، فى إعداد نموذج عملى ، له خبرات واسعة ، وممارسات ترشده إلى الصواب دائما .

ويعيب هذا النوع من السياسة ، انعدام الاقتداء بصاحب خبرة يرشد ويوجه ، وبالتالى فطريق اكتساب الخبرة يكون أطول ، وبمحاولات متكررة ، وتعظم الفردية بشكل ملاحظ إلا من رحم ربي ، ناهيك عن أن الغوص فى الأعمال دونما خطة وتنظيم مدعاة إلى الغرق ونعنى به حالات الإحباط من الإرهاق المتواصل التى تنتهى بالسأم والملل ثم التوقف أو الارتداد .

**٢ ـ سياسة التأسى :**

بمعنى الاقتداء فى التدريب ، عن طريق شخص معين ذى خبرة وممارسة طويلة ، ومع توفر الإرشاد والتوجيه فى هذا النوع ، إلا أن مساوئ هذه السياسة تبرز فى نقل السلبيات والإيجابيات معًا ، وإلى تمجيد الشخص دون المبدأ ، وتقل الفائدة حينما يكون القدوة ذو نزعة استبدادية مهيمنة أو شخصية غير مرنة جامدة على أساليب ثابتة لا تتطور مع تغيرات الواقع .

**٣ ـ سياسة التخطيط المنظم :**

وترجع أهمية التخطيط المنظم فى التدريب ، إلى جدولة السياسة ومنهجها ، وإلى اعتماده على إحتياجات الفرد ومتطلبات العمل واختيار أفضل الطرق فى التدريب ، ومن إيجابيات هذه السياسة احتواؤها على إيجابيات النوع الأول من سياسة التعويم أو النوع

الثانى من سياسة التأسى أو الاثنان معًا .

ومن ثم فإننا نقصد بإقامة الدورات ، اختيار النوع الثالث من سياسة التدريب ، من انتهاج التخطيط المنظم ، وعليه تختلف أنواع الدورات باختلاف الأهداف المراد تحقيقها فما أهداف وأنواع الدورات المؤثرة ؟

## ثانيًا : أنواع الدورات وأهدافها :

للدورات أهداف عامة نجملها فى إعداد الفرد أو القائد وتكوينه ، والذى يقوم على العمل والحوار والدرس من جانب ، وعلى رؤية النماذج المكتملة والأمثلة الجيدة التى تحتذى مما يقدمه القائمون على التعليم والتدريب فى الدورة من جانب آخر .

### النوع الأول : دورة تكوينية :

بمعنى إعداد وتكوين الفرد ، وتهيئته لبذل أقصى جهد للحصول على أعلى إنتاج ، ومن وسائل هذا النوع :

- أهداف الهيئة وسياستها .
- عمل الهيئة وثمرات العمل فيها .
- كيفية تنظيمها ووضع درجات الأفراد .
- تاريخ الهيئة والأهداف التى حققتها .
- ظروف العمل الحاضرة والمستقبلية وقواعد السلوك .
- درجات الترقى والتصعيد فى الهيئة .

### النوع الثانى : دورة تعريفية :

تدريب الفرد على كيفية القيام بعمله الخاص لتحقيق أعلى إنتاج فى أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف .

ومن وسائل هذا النوع :

- التعريف بمراحل العمل المناسب للفرد .
- كيفية تحقيق العمل وتحسينه وترشيده .

ـ وسائل وأساليب الأداء المؤثرة والناجحة .

ـ إعداد الباحث العلمى فى مجالات العمل المختلفة .

ـ تكوين الوعى والعمق فى مجالات العمل المتصل بقطاعات مختلفة .

**النوع الثالث : دورة حركية :**

بمعنى مساعدة الأفراد لمسايرة الأحداث وصقل معارفهم بالتطورات والمعلومات والوسائل الجديدة لمنعهم من الجمود ، وإن شئت أطلقت عليها دورة تطويرية تعمل على صيانة الأفراد والتجديد المستمر لهم ، والغرض من ذلك فتح الأبواب للتنمية الذاتية لدى الأفراد ، ومن وسائل هذا النوع :

ـ دورات إعلامية اقتصادية سياسية إدارية .... إلخ .

ـ دورات فى علم النفس والإرشاد النفسى .

**النوع الرابع : دورة تربوية :**

بمعنى تدريب الأفراد على مهام أصعب ، ودرجات أعلى تصاعديا ، ليؤدى عمله بسهولة وثقة متزايدة ، ويطلق عليها دورات تنموية ؛ لأنها تحقق تنمية القدرات لدى الأفراد ولذا فإنها تحتاج إلى صاحب الاستعداد واستغلال الفرص .

**ومن وسائل هذا النوع :**

ـ دورات الاتصال والتأثير فى الناس .

ـ دورات القيادة وكيفية الإدارة .

ـ دورات لتنمية مهارات مطلوبة ( كالدعوة الفردية والعامة وكيفية الشورى ) .

ـ دورات فى تاريخ الهيئة أو المؤسسة ( الثقافى والاجتماعى والسياسى والاقتصادى والتنظيمى ) .

ـ دورات رياضية وفى الجندية والطاعة .

ـ دورات فى التيارات الموالية للعمل حتى يمكن التلاحم معها .

ـ دورات فى التيارات المعادية للعمل ( كالصهيونية والصليبية والإلحاد والعلمانية والانحلالية ) .

ثالثاً : مبادئ التأثير فى إقامة الدورات :

أولاً : رغبة الفرد فى التعليم قبل التدريب :

ونعنى بها رغبة العضو المشترك فى التعليم قبل التدريب ، وفى التربية قبل التأهيل ، وهذا أمر مهم فى حياة الأفراد ، ومع أهميته أراه غائبا عن الكثيرين ، ولذلك أجدنى أقف وقفة وجيزة لإلقاء المزيد من الضوء حوله .

التعليم الذاتى أو تربية الذات ، من المصطلحات التى انتشرت وصفًا لرغبة الفرد فى التعليم والتربية ، والنجاح فيهما مرتبط بتكيف الفرد مع البيئة أولاً ثم التحرر من ضغطها ثانيا بحيث يحتفظ بذاته أمام عوامل البيئة .

وليس المقصود بثمار هذه الرغبة تكوين نموذج متشابه بل على العكس ، إنها تساعد الفرد أن يستخلص شخصيته الخاصة وأن يحدد وجهة نظره الخاصة ، وأن يبنى طبعه الخاص بمعنى :

ـ تمكين الفرد من أن يشعر ويريد وأنه صانع قراره .

ـ لا يمكن أن يحقق الذاتية إلا بالتعاون مع الآخرين .

وقد أثيرت بعض الشبهات حول أهمية رغبة العضو فى التعليم منها :

**الشبهة الأولى :** هذا أمر مثالى لا يمكن تحقيقه !!

**والرد :** على هذه الشبهة التذكير بأن كل عمل فى هذا الوجود يتم على مراحل ولا يبلغ منتهاه فى يوم وليلة ، وإنما يحتاج إلى جهد وكلما كانت المراحل واضحة ومحددة كان السير صحيحًا وهكذا التربية فهى من أعظم الأعمال .

**والشبهة الثانية :** هل تتوقف الرغبة فى التعليم بعد بلوغ الهدف ولا داعى للفرد أن يتربى ! ؟

**والرد :** بالطبع لا .. وألف لا ... لأنه لا يوجد كائن تكوّن تكوينا كاملاً إلا المعصوم ﷺ وذلك لعدة أسباب واقعية :

١ ـ الحياة تستمر فى التطور .

٢ ـ يتغير الفرد فى نفسه بغير حد .

٣ ـ يناضل من أجل التكيف مع الحياة المتغيرة .

٤ ـ ومعنى ذلك عليه أن يتابع تربيته لذاته دون توقف .

**والشبهة الثالثة** : ما علاقة وأثر ضغط التربية الخارجية من وسائل الإعلام والبيئة وغيرها على تربية الذات ؟

**والرد** : تربية الذات إن كانت بمعنى أسلمة الحياة المتغيرة ومداومة الفرد على الالتزام الإسلامي وتطبيقه فى الواقع ، فإن التربية الخارجية أمام هذا المعنى تتوقف ويخمد أثرها شيئا فشيئاً ، وذلك لسبب واحد : إرادة الفرد القوية فى تربية ذاته ورغبته الجامحة فى تحقيق التربية المستمرة .

والتربية المستمرة هى عملية تحصل فى ذات الإنسان عن طريق خبراته المتنوعة ، كيف يعبر عن ذاته ؟ ، وكيف يتجاوب مع غيره ، وكيف يستقى المعلومات من محيطه . كيف يحقق ذاته على مر الأيام ؟ يؤكد ذلك ما وصلت إليه دراسات علم الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس أن الإنسان كائن ناقص لايتكامل إلا بالمثابرة فى العلم والتربية والمستمرة ، يقول على بن أبى طالب رضى الله عنه :

رضينا قسمة الجبار فينا
لنا علم وللأعداء مال
وإن المال يفنى عن قريب
وإن العلم يبقى لا يزال

وأنشد شيخ الإسلام برهان الدين :

وفى الجهل قبل الموت موت لأهله
فأجسامهم قبل القبور قبور
وإن امرأ لم يحيى بالعلم ميت
فليس له حين النشور نشور

وقيل لابن عباس : بم أدركت العلم ؟ قال : بلسان سئول وقلب عقول . وقال الإمام أبو حنيفة رحمه اللّه : إنما أدركت العلم بالجهد والحمد والشكر فكلما فهمت ووقفت على فقه وكلمة ، قلت الحمد لله تعالى فازداد علمي .

وقد عد بعضهم التوقف عن التربية المستمرة والتعليم الذاتى عار على الإنسان فأنشد يقول :

فعار ثم عار ثم عار

شقاء المرء من أجل الطعام

يقول الإمام محمد بن الحنيفة رحمه اللّه : إن صناعتنا هذه من المهد إلى اللحد ، فمن أراد أن يترك علمنا هذا ساعة فليتركه الساعة .

ومما عده العلماء من واجبات المتعلم ألا يكون له فترة ( توقف ) فإنها آفة ، ومن أخلاقه ألا يشتغل عن طلب العلم بشيء آخر .

والتعليم الذاتى بمعنى رغبة الفرد فى التعليم المستمر يتوقف على أمرين :

**أولاً** : القائد الماهر فى تعليم غيره ، ومساعدة الأفراد على اكتساب الدافعية التى يغرسها فيهم منذ قدومهم ، وذلك عن طريق توفير كل ما من شأنه يجعل التعليم الذاتى مثمراً ، ( مكتبات ـ مراكز ـ قاعات مطالعة ـ بنك معلومات ـ وسائل آخرى ) .

**ثانيا** : الفرد المتعلم ومسؤوليته فى تربية نفسه بنفسه ، وتعليم ذاته بذاته ، واستقاؤه للعلم من عدد كبير من شيوخ العلم ، وهذا ما رغب فيه الإسلام من توفر مدارس العلم وحرية تنقل المتعلم وتلمذته ، وهو ما يعرّفه اليوم علماء التربية الحديثة بـ ( فن التلمذة ) .

**وأخيراً:**

أثبتت دراسات التربوين على أن أحسن أوقات التدريب الوقت الذى يشعر فيه بالحاجة إليه ، وأن الأفراد الذين أحسن تعليمهم يكونون جد فاعلين ، وأن التعليم الذاتى يتوقف على المعلم الذى يستطيع إثارة الإرادةعلى التعلم فى تلاميذه .

**ثانيا : مناسبة الدورة لحاجات المتدرب :**

لا تنفع هنا سياسات ملء الفراغ أو رفع التقارير أو استيفاء الديكور، ومن يفعل ذلك من القادة فإنما يعلن بنفسه عن فشله ، وظلمه فى إهدار أوقات الجماعة والمتدرب معًا ، وهذا المبدأ أساسى فى إنجاح الدورات ، فقد يعلن المشترك أنها طيبة أو رائعة أوأنها أفضل الدورات ... ورغم ذلك فقد تفشل الدورة؛ لسبب واحد: لأنها لم تف بحاجات المتدرب ، ولذا فإنه لم يتعلم منها درساً واحداً ....!! .

**ولكى تفى الدورة بحاجات المتدرب ننصح بالخطوات التالية :**

١ ـ تحديد زمان الدورة ثلاثة أيام أو أسبوع أو أكثر ، لوضع برنامج جيد .

٢ ـ تحديد مستوى المشاركين من أفراد أو قادة حتى يتلائم البرنامج مع مستوياتهم فالتجانس بين المشاركين أساسى وأصيل فى الدورات .

٣ ـ تحديد مكان الدورة وإعداد ما يلزم من أدوات ومعدات ونشرات وأماكن للطعام أو المبيت حتى يمكن تنفيذ البرنامج بدقة .

٤ ـ الإعداد المسبق للمحاضرين وإعلامهم بموضوعاتهم ووقت المحاضرة وحسن اختيارهم .

٥ ـ إعداد صفحة تقويم الدورة توزع مسبقًا على المشاركين فى الدورة.

٦ ـ حسن اختيار الموضوع بحيث تكون الحاجة إليه ماسة ، حاجة الأفراد ، وحاجة العمل .

٧ ـ تناسب عدد المشاركين مع الجهد المبذول ، وأفضل عدد هو أربعون مشاركا قد يقل قليلا أو يكثر قليلا .

**ثالثا : بتوجيه وإشراف القائد :**

**ومن الخطوات التنفيذية فى تحقيق ذلك :**

١ ـ الاتصال بالمحاضرين والموجهين والزائرين قبل انعقاد الدورة للتأكد من حضورهم ، واختيار موضوعاتهم ، بالتنسيق مع قيادته ، ويفضل اجتماع بحضورهم معاً لو أمكن للتنسيق والمشاركة بأرائهم فى برنامج المحاضرات وتوزيعها عليهم .

٢ ــ حسن اختيار معاونيه فى أعمال الدورة ، ويحدد لكل منهم مهمته وطبيعة عمله ، ويتفرغ لذلك تفرغا تاماً . ومن الأفضل أن يكون له : معاون فى التنظيم والإشراف والضبط مهمته : تنفيذ الجدول من حيث الزمان والمكان والتنقل والضبط .

وآخر فى المجال الثقافى ، مهمته : تنفيذ البرنامج الثقافى وإعداد القاعات والمناقشات والندوات وإدارة المحاضرات والحوار وأخذ الرأى والاقتراحات وجلسة التقويم .

وثالث فى الجانب الروحى مهمته : الإشراف والتنفيذ للجانب الروحى فى الدورة من الأذان والصلاة والرقائق والفتوى .

ورابع فى جانب الخدمات مهمته : إعداد الطعام والشراب وأماكن النوم والراحة وكل ما له صلة بهذه الأمور ومن الأفضل أن يعقد القائد اجتماعاً مع معاونيه قبل انعقاد الدورة للتفاهم فى طبيعة العمل وتوزيعه وتلافى أى صعوبات أو أزمات .

٣ ــ لضمان نجاح الدورة على القائد القيام بأمور ثلاثة فى غاية الأهمية :

**أولاً** : أن يجعل رديفًا أو نائبًا أو احتياطيًا لكل قائم بالعمل من المعاونين له أوالمحاضرين أو الزائرين أو الموجهين .

**ثانيا** : أن تحاط الدورة بالكتمان والسرية عن الأفراد غير المشاركين ، من باب استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان .

**ثالثا** : أن ينظر فى تقارير من سبقوه فى إعداد دورات مماثلة فى الموضوع ، فيستفيد من خبرتهم ويتلافى الأخطاء ، ويبدأ من حيث انتهى إخوته فى هذا المجال .

٤ ــ من مهام إشراف القائد أن يعقد فى نهاية الدورة اختباراً للمشاركين فيها تحريريًا ، بحيث تستوعب الأسئلة جميع موضوعات الدورة ، ومطالبة المشاركين بالإدلاء بآرائهم وأفكارهم .

ثم يعقد بعد ذلك جلسة تقويم للدورة إما بتوزيع الاستبيان الخاص بها ، أو المناقشة المنظمة من خلال الإجابة عن أسئلة بعينها أو إلقاء اقتراحات أو طلب كلمات من البعض أو توضيحات أو تعليقات أو خواطر .

**رابعًا : التدريب للعمل تحت التوجيه :**

ربما تطل عبر السنين والأزمان لحظات وكأنها محفورة في أذهان البعض ، وذلك لأنها خاطبت العقل والقلب والروح والنفس وملكت المشاعر والأحاسيس ، فأجبرت الذهن على التركيز ، لوقع الإنسان كله تحت هيمنة الموقف ، وكذلك يكون فعل التدريب العملى ، أو قل المواقف العملية التربوية ، والتى يتم إعدادها وتنفيذها تحت توجيه القائد ، فيحرك بمهارته وبصيرته كينونة المتدرب إلى استيعاب الدرس وتطبيقه .

وعن طريق المواقف العملية تكتشف الطاقات لاستثمارها ، وتظهر التميزات لتنميتها ، ولذلك فإن التوجيه المؤثر من القائد له دور خطير فى تحقيق هدف الدورة من خلال الموقف العملى .

**خامسا: التدريب مخططًا أى بطريقة منهجية ( منهجية الدورة ) :**

ولكى يتحقق هذا المبدأ لابد من استيفاء عناصره الأربعة :

**١ ـ التخطيط :**

**والمقصود به** : العملية التى تتخذ لتلبية احتياجات الدورة ، فهو إذن مرحلة تفكيرية فى التنبؤ بالعوائق والإمكانات لتحقيق الهدف .

**أما الخطة** : فهى ترجمة فعلية لنقل التفكير والتنظير فى التخطيط إلى نشاط تنفيذى مبرمج .

**وخطة الدورة تعنى تحقيق مقومات التخطيط :**

**أولاً : الهدف العام والهدف الخاص** : فهو المحرك للأفراد لبذل الجهود وتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام والتكامل ومقياس لنجاح العمل ويسهل مهمة القائد التنفيذى .

**ثانيا : السياسات والإجراءات لإقامة الدورة** : فإن كانت السياسة هى مبادئ عامة تحدد أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف ، فإن الإجراءات هى خطوات تفصيلية محددة لتحقيق أهداف معينة.

**ثالثًا : الميزانيات المطلوبة** : وما هى إلا ترجمة الإجراءات على شكل أعداد رقمية تكون أساسًا لسير العمل .

رابعا: البرامج :

ويعنى بها الأنشطة التى يتحقق بها الهدف الخاص ، وتتم بجدول زمنى يحدد الوقت النسبي لاكتمال البرنامج ، **وبرنامج الدورة اليومى يشتمل على :**

ـ محاضرات وتعقيب وأسئلة وأجوبة يلقيها ذو خبرة .

ـ قاعة بحث ومناقشة حول موضوع من موضوعات البرنامج لمجموعات المدارسة يديرها خبير فى هذا المجال .

ـ عرض لكتاب معد من قبل ومناقشته يديرها مسئول .

ـ تدريب عملى ونقد ما جاء فى البرنامج لتحقيق الهدف الخاص .

ـ جلسة تقويم ومحاسبة تسجل فيها السلبيات والإيجابيات .

**٢ ـ الجدولة :**

هى عملية تنفيذ البرنامج ، والمقصود بالجدولة ، جدول زمنى يحدد الوقت النسبى لأعمال البرنامج ، ويراعى فيه تحقيق الآتى :

١ ـ **ملائمة الزمان لأعمال البرنامج :** فالمحاضرات يجب أن تكون فى وقت نشاط المشتركين وحيويتهم ، وانتباههم ، وتجمعهم جميعا ، ووقت المدارسة فى وقت يسمح بإقامة المناقشة والحوار ويفضل أن يكون فى وقت الضحى ، ووقت البحوث يفضل أن يكون فى وقت تعقبه راحة طويلة مثل بعد الظهر أو بعد المغرب ، أو وقت المحاسبة فيكون آخر برامج اليوم أى قبل النوم .

٢ ـ **تحديد الوقت الزمنى لكل عمل :** بحيث لا يكون قصيراً لا يحقق الهدف ، ولا طويلاً يدعو إلى الملل ، وإعلام المحاضر بذلك للاستعداد ، والأفراد فى حلقات المناقشة ، والتقيد به بدقة وضبط ، أمر جوهرى لنجاح البرنامج .

٣ ـ **مراعاة أوقات الراحة :** خاصة فترات النوم وعقب المحاضرات وبين أعمال البرنامج ووفق التعامل مع اليوم بشيء من المرونة أو مواجهة الطوارئ .

٤ ـ **مراعاة أوقات الاستعداد :** بحيث تكون كافية لاستيفاء المطلوب ، سواء كانت

استعداداً للصلاة أو انتقالا لقاعة المناقشة ، أو التجمع للمحاضرة ، أو الانتقال إلى قاعات الطعام أو أماكن النوم .

**٥ ـ مراعاة أوقات للطوارئ :**

بحيث تكون جاهزة لاستقبال ضيف ، أو توجيه من موجه ، أو نصيحة من مسئول في أي وقت ، ويستحسن أن تكون في فترات حرة يومية ، في الأوقات التي يتوقع فيها الزيادة أو التفتيش ، بحيث لا تؤثر على برنامج اليوم أو فترات الراحة .

**٣ ـ التنفيذ :**

بعد التخطيط والجدولة ، يأتي دور التنفيذ ، وفيه يتم تحديد الأنشطة والأعمال وتنظيمها في لجان ، والتنسيق بين الأنشطة والقائمين عليها ، وهو الوسيلة التي يحقق بها القائد هدف الدورة . ( انظر الخطوات التنفيذية لقائد الدورة ) ولتحقيق تنفيذ مؤثر يراعي القائد مع معاونيه ومعاونوه مع لجانهم ، قواعد التنظيم ، وأسلوب التوجيه .

**أولاً : مراعاة قواعد التنظيم :**

١ ـ تقسيم العمل : على شكل لجان تخصصية .

٢ ـ الربط والتنسيق : بالاجتماعات والمتابعة .

٣ ـ وحدة القيادة : عدم ازدواجية القيادة أو جماعيتها .

٤ ـ تدرج السلطة : مراعاة التسلسل الهرمي .

٥ ـ المركزية واللامركزية: بحيث تكون العلاقة مواءمة للبرنامج .

٦ ـ التفويض : حق التصرف للمعاونين واتخاذ القرار مع لجانهم .

٧ ـ المشاركة : لتعميق الاحساس بالمسؤولية من جميع المشاركين

**ثانيا : مراعاة أسلوب التوجيه :**

ولضمان التأثير يتواءم التوجيه مع قواعد التنظيم ، فهو أسلوب جميل في التخاطب ، يتميز بالوضوح والسهولة ، وأن يكون هادفًا

ومفهومًا ، بحيث يترك للأفراد حرية التصرف والمبادأة واختيار السبل المؤدية للهدف ، سواء كان ذلك من القائد أو المعاونين له مع أفرادهم .

**٤ ـ التقويـم :**

للتأكد من أن ما يتم إنجازه فى أيام الدورة المقررة ، هو مطابق لما تقرر فى الخطة الموضوعة ، وهو يتم يوميا أى فى جميع مراحل أعمال الخطة ، لأنها متداخلة ، وليست دورها يأتى فى الأخير .

**وخطوات التقويم :**

١ ـ وضع المعايير .

٢ ـ مقارنة الفعل بالمعايير .

٣ ـ اتخاذ الاجراءات التصححية .

**ومن وسائل التقويم :**

١ ـ الاستبيان المكتوب فيه السلبيات والإيجابيات والاقتراحات .

٢ ـ المناقشة بطرح أسئلة على المشاركين تكشف مدى نجاح الدورة .

٣ ـ تعليقات أو توضحيات أو خواطر من أعضاء بعينهم لمعرفة آرائهم .

٤ ـ اختبار للمشاركين بحيث تستوعب الأسئلة موضوعات الدورة ، وآراء واقتراحات الأعضاء .

٥ ـ وسائل أخرى تبتكرها لجان التقويم بما يتلاءم مع أهداف الدورات .

***

## ثالثا : الاتصال المؤثر

### تمهيد :أهمية الاتصال ومعناه :

لا غنى عنه فى عمل أى هيئة أو منظمة ، وهو يعتبر من أهم عمليات الإدارة ، وإذا نجح القائد فى الاتصال ، ضمن تحقيق أهداف الجماعة ، وتحسين الأداء ، ومع هذه الأهمية ، فإنه ما زالت أجهزة الاتصال تشوبها عيوب خطيرة وعندما نتأمل فى إسلامنا نجد أن الأنبياء والرسل عليهم السلام كانوا يحرصون على الاتصال ببنى آدم أو بالمؤمنين ممن اتبعوهم ، وكان الطغاة يخشون هذا الاتصال ، ويعملون على الفتك به ، إما بالتضييق على الأنبياء أو بعزل أتباعهم عن الرسل .

ـ وكل رسول كان مكلفاً بتوصيل كلمات الله إلى البشر :

﴿ **ولقد وصلنا لهم القول لعلهم يتذكرون** ﴾ ( **القصص ٥١** ) ، ومشركوا مكة وكفارها اقترحوا على أبى طالب أن يمنع ابن أخيه ـ محمد ﷺ ـ من الاتصال بأتباعه وكان النبى ﷺ كقائد .. لا يترك مكانا فيه تجمع ، أو يمر به الناس ، إلا ذهب إليه ووصل للقوم رسالة الإسلام وجاء الإسلام وقد تكاثرت أواصر الاتصال وتوطدت ، فى الصلاة والحج ، حتى العطسة يعطسها المسلم ، تكون مناسبة للاتصال المتمثل فى الحمد والتشميت .

ـ ولذلك كان من الأولى ، أن يكون الاتصال من أخطر عمليات الإدارة ، وهو يعتمد على الأسس التالية :

١ ـ نقل المادة من المرسل إلى المستقبل المقصود .

٢ ـ استقبال المادة وتفهمها .

٣ ـ قبول المادة أو رفضها .

ونستقى من خلال هذه الأسس معنى الاتصال .

« أى الاتصـــال هو المـــادة التى تنتـــقل من المرســـل إلى المســتـقبـــل الذى يتفهمهـــا ثم يقبلهـــا » .

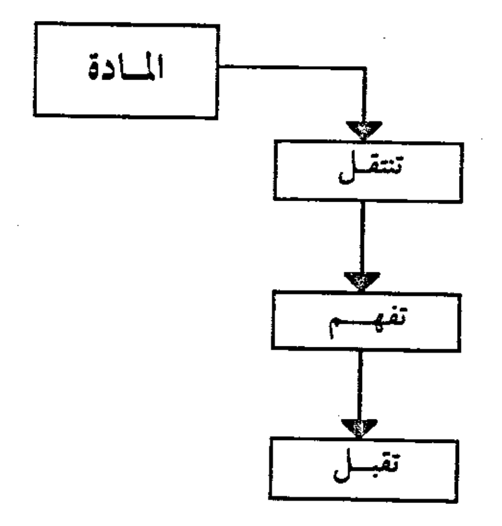
أما المادة بالنسبة للقائد التنفيذى بمعناها الإدارى فهى :

**تعريف المادة :**

ـ المعلومات والحقائق المتعلقة بالموقف أو تحقيق الهدف .

ـ الأفكار والمقترحات والخبرات .

ـ المعرفة فيما يتعلق بالأهداف والسياسات والأفعال.




**وعلى القائد مراعاة العوامل التى تؤثر فى المادة**

**وهى :**

١ ـ جو أو ظروف الانفعال .

٢ ـ الولاء والعداء .

٣ ـ الأهداف والغايات .

٤ ـ الاتجاهات والاستجابات .

٥ ـ الشعور بالتقدير أو الإعراض .

**عوامل تدمير الاتصال الصحيح :**

١ ـ اتجاهات معاكسة من جانب الأفراد .

٢ ـ الإشراف الضاغط الغير معقول من المشرفين يمنعهم من رفع شكواهم ، وأن يكونوا فى منتهى الحذر لعدم الثقة .

**عوامل النجاح :**

١ ـ سهولة الاتصال بين القائد والأفراد .

٢ ـ استخدام الطرق الجماعية فى الإشراف .

٣ ـ الولاء المتبادل والحب بين الأفراد والعاملين .

**عوامل الحفز التأثيرية :**

١ ـ مراعاة دوافع الأمان .

٢ ـ مراعاة الابتكار .

٣ ـ مراعاة الدوافع الاقتصادية .

**مهارات الاتصال :**

**١ ـ المبادرة** : القدرة على بدء الاتصال حين تظهر المشكلات ، إرسال المعلومات ـ ضمان التعاون ـ التجاوب .

**٢ ـ السرعة** : القدرة على المبادرة بالاتصال لأنها تعمل على انهيار الروتين القاتل .

**٣ ـ المثابرة** : القدرة على العودة إلى نفس الأشخاص وإثارة القضايا المرفوضة قبلا بهدف الاقناع والتوصل إلى حلول .

**٤ ـ المرونة** : القدرة على تطويع النمط الشخصى للأخذ والعطاء مع نمط الآخرين ليعبروا عن رأيهم فى حرية .

**٥ ـ السيطرة** : القدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الأخرين بهدف عرض الأفكار والأراء والحصول على إصغاء ملائم .

**٦ ـ القدرة على الإصغاء** : القدرة على الصمت فالآخرون يحتاجون إلى مستمع جيد

ليعبروا عن مشاعرهم أو القضايا الحساسة .

**٧ ـ الحد الأدنى من الاجهاد :** القدرة على الاحتفاظ بالطاقات التفاعلية رغم كسل الآخرين أو محاولات الضغط والسيطرة .

***

# الفصل الثانى

# فنــون التنفــيذ

## أولاً : فن الإشراف

### ١ ـ كيف تؤثر فى أول اجتماع ؟

المشرف الجديد وخطوات التأثير فى أول اجتماع :

كم هى نظرات التفحص والترقب التى ينتظر بها الأفراد قائدهم الجديد ، ونقطة البدء تدوم سلبًا أو إيجابًا ، فى نفس كل من القائد والفرد معاً ، ولذلك فمعرفة مبادئ بداية الإشراف للقائد ، تعتبر من أخطر الأمور الفنية التى لا يمارسها إلا البصير الماهر .

**ويمكننا اختصار بداية الإشراف فى أمرين :**

**الأول : التعرف على رجاله :**

وهذا المبدأ أساس أولى ، يتعرف القائد على الرجال ، تصوراتهم وعاداتهم وثقافاتهم ، وأسرهم ، وحياتهم الاجتماعية .. ليس بالطبع كل شىء وإنما الأشياء التى توفر للقائد الاستجابة تجاه إرشاده لهم .

**الثانى : الحكم على الرجال :**

وعلى القائد ألا يتسرع فى الحكم على الرجال ، فالحكم على الرجال بالطبع ليس نهائيا ، فالإنسان معقد تركيباً ، واحتمالات الحكم النهائى عليه غير محتملة فالقائد لا يرى رجاله إلا ساعات من اليوم أو أيام من الأسبوع وليس معهم فى باقى أوقاتهم .

والقائد التنفيذى عندما يباشر عمله الإشرافى ، يجتمع مع أفراده فى اجتماع غير رسمى ، **وخطوات التأثير فى الاجتماع الأول نجملها فى الآتى :**

١ ـ يبين أنه فرح بالعمل معهم ، وهم خيرة الرجال ، ليضمن بذلك سهولة التعامل معهم .

٢ ـ يتجنب كل ما شأنه ، يشعرهم بأنه يحب الشهرة أو الإعلان عن نفسه ، بل يلتزم بالتواضع .

٣ ـ يشعرهم بأن معاونتهم مطلوبة ومرجوة ، وأن البرنامج ليس برنامجه ، بل هو برنامجهم ، وأنه جديد ويحتاج إلى معاونتهم الدائمة .

٤ ـ فن التعامل مع كبار السن والأكثر خبرة بإخبارهم بأنه يعتزم الاستفادة من خبرتهم ومعرفتهم .

٥ ـ التأكيد على أن نجاح العمل وفاعلية الأداء وتحقيق الأهداف يتوقف على تعاون الأفراد بعضهم مع بعض .

٦ ـ الاتصال بالقائد السابق ، ويستمع إلى آرائه ، ويأخذ منها الفائدة والصالح فقد تكون متحيزة إما لعزله أو نقله .

٧ ـ يعمل على إزالة التوتر بين الأفراد إن وجد ، ويشعرهم بالأمان فى العلاقات فيعلن لهم : أنه يتعامل مع أكفاء أقوياء ، وأن وظيفته وعمله خدمة لهم ، وأنه منسق للعمل وليس دكتاتورياً ، ويعمل مع الأيام على تحقيق ذلك ولا يتغير تغييرات فجائية .

ولكن من أين يبدأ ؟ ... وللإجابة على السؤال شرط لابد أن يتحقق ، وهو أن يكون فعلاً حقق مبادئ البداية ، ثم خطوات التأثير فى التعارف الأولى ومن هنا يسهل عمله ، فيبدأ بالآتى :

ـ حل المشكلات التى تهم الأفراد ، بعد المهارة فى اكتشافها وتحديد أولويتها .

ـ إطلاق مواهب الذين يعمل معهم ، والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم.

ـ التأثير ليس بالإيماءات والإشارات أو نبرات الصوت ولكن بأن يكون على حذر وحيطة للتأكد من أنه يقول ما يعنى ، ويعنى ما يقول .

### ٢ ـ كيف تعطى أول أمر ؟

إنها قاعدة قديمة ومستمرة ، تحدثنا عنها فى الجزء الأول بالتفصيل ، ألا وهى « لا تعطى أمرًا مباشرًا » ، ولكن المشرف الجديد قد يواجه فى أول أمر يعطيه غير مباشر أنه لم

يقابل بالطاعة ، ولم ينجح .. !! فماذا هو فاعل ؟ .. فليجرب أسلوب الاقتراح !!
ولنفترض أن أسلوب الاقتراح لم يفهمه الأفراد ، فهل يتوقف عمل قائدنا ؟ لا ... فليجرب أسلوب الطلب !! لعلنا نضع مجموعة من الاقتراحات ، أمام قائدنا حتى لا يتوانى عن التمسك بأسلوب أول أمر له ؟ ! مهما كانت الظروف .. ونفترض أن أسلوب الطلب ، لم يفهمه كذلك الأفراد .. فماذا يفعل قائدنا إذن ؟؟ ليس أمامه إلا أن يضطر لاستخدام الأمر المباشر ، كل ذلك يتوقف بالطبع على طبيعة الموقف وشخصية الفرد .

## ٣ ـ كيف تتخذ أول قرار ؟

* إياك من التردد ... فاتخاذ القرارات الحاسمة كما يقال أفضل بكثير من التردد الذى هو عرضة للضياع ... ، وربما يغفر لك الأفراد خطأ بين الحين والآخر ولكنهم لن يعذروا ترددك فى اتخاذ قرار حاسم .

* حين يطلبون منك اتخاذ قرار فاتخذه فوراً .. قدر الإمكان ـ ولن تحيط بالطبع بكل الحقائق ـ ولكن يمكنك أن توازن بين الحقائق وتميز الأهم ثم اتخذ القرار وتمسك به ولا تتردد وتوكل على الله .

* لا تغير قراراً أخذته ، لتناسب أفكار شخص آخر مهما كان ، أو مجموعة بعينها مهما كان ثقلها ، فإن ذلك يضعف الثقة بك ...

## ٤ ـ كيف تحصل على أول مساعدة من رجالك ؟

من علامات الفشل ، للقائد الجديد أن يقوم بالعمل نيابة عن رجاله ، للتخفيف عنهم ، أو التأثير فيهم ، وإنما النجاح فى أن يجعلهم يقومون بالعمل ، ولكى يحصل على أول مساعدة من رجاله ، **يتبع الخطوات التالية** :

* حكمة تفويض الآخرين ، فى التصرف واتخاذ القرارات ، والحكمة هنا تعنى : ينجزون العمل بالطريقة والأسلوب التى كنت تودها .
* مشاركتهم فى العمل ، ومساعدتهم فى الأداء ، يجعلهم يرجعون إليك ويثقون بك .
* الثقة فى رجالك يشعرك بالدفء الذى يلقاه قائد ممتاز مع مجموعة مخلصة مجدة كفء .

# ثانيا : فن التعامل
# مع الأفراد

## ١ ـ فن التعامل مع الكسول

**الكسول :** قد يرجع الكسل عند الإنسان إلى سبب من الأسباب وهنا لا نطلق عليه كسولاً إنما يسمى بالرجل ذى المشكل ، وهو ما نفرد له حديثا خاصاً ، وإنما الكسول الذى نعنيه هو البطئ فى طبعه ، الكسول فى نفسه وذاته ، ومع أن كسله يخضع لظروف وضغوط كثيرة من خارج نفسه أو من داخلها ، إلا أنه ليس بظاهرة موجودة عند الإنسان ، بل نادراً ما يوجد ، لحال الفروق الفردية بين الناس ، وإن كان السلوك الإدارى يقوم على فلسفتين : الأولى : أن الإنسان كسول لا يحب العمل ولابد أن يعامله القائد وفق هذه الفلسفة ، والثانية : أن الإنسان يحب العمل خاصة إذا وجد الحافز والدفع من القائد . وإن كنا لا نسلم بإحداهما إلا أنهما صورتان قد تتوفرا فى البعض دون البعض .

**خطوات التعامل :**

**١ ـ إشراكه فى لقاء للنقد الذاتى :**

لأن النقد يحمل فى طياته اقتراح شئ أفضل ، والاقتراح البناء يحمل فى طياته مسئولية جعل المقترحات صالحة للتنفيذ . وطبيعة العلاج أنه يطول سنوات ، بيد أن الصبر وتقبل الفرد ، وتهيئة الفرصة للاشتراك بجهوده هى مقومات العلاج الصحيح .

**٢ ـ إمداد الأفراد بنشرات أو مقالات أو فصول من كتاب :**

وتقديمها بأفضل الوسائل ، مثل المسابقات ، أو المناقشات ، أو الندوات المفتوحة ، كل ذلك يحفز الهمم ويشترط أن تكون عامة وإلا ظهر غرضها .

**٣ ـ اشتراك الأفراد فى لجان وأعمال جماعية :**

لأن التخطيط الذى تقوم به مجموعة متعاونة ، يلزم أفرادها بالعمل ، حيث لا يمكن إعفاء نفسه من العمل دون غيره ، من اللجان المقترحة ، لجنة رعاية الأفراد ، ولجنة التقويم الذاتى للأفراد ، ولجنة تخطيط المناهج إذا كان العمل من هذا النوع .

**٤ ـ إلحاقه بمجموعة حيوية :**

فإنــه يسرى عدواها لجميع الأفراد ، حيث لا مكان لكسول .

## ٢ ـ فن التعامل مع عديم الأثر

**عديم الأثر :** قضيته الأساسية عزلته عن الناس ، ولذلك فمجال التفاعل معهم معدوم ، وبالتالى لا يكتسب خبرات ولا تنمى مواهبه ، فليس له حضور ، حال غيابه أو حضوره ، فهو الغائب الغائب ، وليس بالحاضر الغائب ، فالبون بينهما شاسع ، فالحاضر الغائب ، الإيجابى الفعال الذى يحرص على ألا يعرفه أحد ، ولا يتفقده أحد ، وهو صانع الأعمال والجندى المجهول ، ذلك من أرقى صور التقوى المطلوبة فى الأعمال .

**خطوات التعامل :**

ـ وضع برنامج اجتماعى للأفراد ، وإشراكه فى أنشطة تعمل على زيادة علاقته بالناس ، كالمعارض وفنون الاتصال بالجماهير وتحسين مهارات اجتماعية واشراكه فى المواقف التمثيلية إن أمكن .

ـ إشراكه فى العمل التعاونى المتحرر ، لأن ذلك يزيد من علاقته بالآخرين .

## ٣ ـ فن التعامل مع القديم

**القديم :** القديم هو ذو الخبرة الطويلة بالعمل ، بغض النظر عن السن .

فليس القديم كل كبير السن فقط.

ولكن القديم هــو من شهد تأسيس العمـل .

ومر عليه القادة .

واكتسب مهارات العمل ، لممارسته الطويلة .

**خطوات التعامل :**

* **احترام خبرتهم والاستفادة من معلوماتهم** ، والعمل الدائم على عدم نقدهم لشعور القيادة ، تهيئة الفرصة للمشاركة فى أعمال تظهر فيها خبرتهم .

* **تبادل الخبرات بين القدامى والجدد** ، وذلك لإشراكهم فى الابتكارية وهو ما يعرف بالمشاركة فى الأفكار .

* **دفعهم إلى التنمية ، عن طريق تجربة الجديد** ، ليس للتغيير ، وإنما ليكون حكمًا إذا نجم عنه تحسين فى البرنامج فإنه بهذا الأسلوب يرى أن قدراته ما زالت محترمة ، هذا الاحترام هو أساس النمو المستمر المتصل .

* **النظر بعين الاعتبار إلى الصعوبات الجسمية** ، ومراعاة ذلك فى وضع البرنامج ، يزيد شعوره بمسئولية تنميةالقدرة فى غيره .

* **الاهتمام بالجهد المبذول من الجميع** ، صغاراً وكباراً ، وجدداً ، يعمل على تلاحم الأجيال وتقابل الحماس مع الحكمة .

* **عدم الاستهجان بأى فكره** ، سواء لأنها قديمة ، أو لأنها حديثة جداً بمعنى لم تجرب من قبل ، بل العمل بالملائم من الأفكار دون معرفة مصدرها .

## ٤ ـ فن التعامل مع الاستبدادى

**الاستبدادى :** أعاذنا الله وإياكم منه ، فإنه دمار وخراب ، وتعرفه بطريقته مع أفراده إن كان فى موقف قيادة ، أو مع زملائه فى المجموعة .

**أولاً : مع أفراده :**

ـ يرفض السماح لهم بفحص أى شىء من جميع جوانبه !

ـ هو الذى يحلل الموقف ويخبرهم كيف يفكرون ؟

ـ لا يجعل فى متناول يدهم إلا جزءاً صغيراً من الحقائق !

**ثانيا مع زملائه :**

ـ يحاول استرضاء القائد ويسأله دائما الرأى والتوجيه ، لحاجته إلى قيادة تقوم على السلطة .

ـ يضيق باتفاق اللجان، أو مناقشتها فى اجتماعات موسعة.

ـ يرفض قبول المسئولية أمام الجماعة ، ويريد القائد أن يحدد له المسؤولية بل ويأمره بذلك .

**خطوات التعامل :**

* يفحص قائدنا أولاً وبكل صدق موقفه هو من الاستبداد والتسلط ، قد يكون الفرد متأثراً بالقائد إلى حد ما ، وذلك ليسهل العلاج .

* إن كان قائدنا على غير ذلك ، فليفحص البرامج ، ويحدد السبب فى فشل تطبيقه لها ، بدءًا بالآتى :

ـ البرامج التدريبية على مواقف غير تسلطية .

ـ دورات الأفراد ليرى هل لاقى الأمر اهتماما .

ـ هل استوفى من إرشاد الأفراد فى علاقاتهم داخل مجموعاتهم .

* لا يلجأ قائدنا إلى القوة لإزالة الاستبدادية والتسلط عنه ، فالقوة لا تولد إلا القوة ، وتتحول طاقته إلى مقاومة وتأمر .

* يجب إثارة هذا الموضوع وبصراحة في الاجتماعات ، وتعقد له دورات إرشادية ، وذلك إن وجد كظاهرة ، حتى لا نضخم أمرًا فرديًا يمكن علاجه .

## ٥ ـ فن التعامل مع السلوك السيئ

**السلوك السيئ :** المقصود بالسلوك السيئ فى العمل ، وهو من ارتكب كبائر العمل كالرشوة أو السرقة أو العصيان وما شابه ذلك .

**خطوات التعامل :**

* أولاً : يجب وقفه عن العمل ، وإبعاده تماماً عن مجال ممارسته لأى عمل يتصل بنظام المجموعة .

* يذهب قائدنا إلى إدارته ، ويوضح لها الأمر ، فالعلاج هنا لابد أن يكون مركزياً .

* يذهب قائدنا إلى بيت صاحبنا ، ليتبع الخطوات التالية بإشراف الإدارة العليا خطوة خطوة :

- إذا رفض طاعة الأمر اعتبر ذلك عصيانا .
- الحسم مطلوب فى مثل هذه المواقف حتى لا تتفاقم .
- إذا احتاج الأمر إلى عقاب فليبلغه إياه بصراحة .
- تذكر أن هذه الحالات نادرة وغير مكرورة ، ولكنها إن وجدت تحتاج إلى علاج فورى ينهيها .

لقد وجد رسول اللّه ﷺ فى بردعة رجل ( هى الحلس الذى يلقى تحت الرجل ) وذلك عندما نزل قبيلته عقداً من جزع - غلولا - ، فأتاهم رسول اللّه ﷺ فكبر عليهم كما يكبر على الميت ( صحيح البخارى ٥ - البداية والنهاية ٤ / ٣٥٤ ) .

## ٦ - فن التعامل مع الرجل المشكل

**الرجل المشكل :** هو من تتفاقم مشكلته ومشاكسته فى العمل ويداوم عليها، يرى البعض أن خير علاج نقله إلى مكان آخر، ولكن هناك من يرى أن آخر العلاج الكى ، وأن هذه الحلول العتيقة لا يقدم عليها إلا القادة الفاشلون ، الذين لا يجابهون المشكلات ولا يتصدون لها .

**خطوات التعامل :**

- اكسب ثقته بك أولاً .

- ابحث عن سبب العيب ، وينبه له ولك وللهيئة .
- ساعده فى رؤية عيبه .
- ابحث معه على أسلوب للعلاج ويفضل أن يقترحه هو .
- اتفق معه على أسلوب العمل وساعده وجدانيًا بمدحه كلما كان هناك تقدم منه فى العلاج .
- إذا فشلت المحاولة الأولى قم بمحاولة ثانية ، وإذا فشل وتفاقم فاصبر ، وكن واضحًا ، واكسب تعاونه ، وإذا لم يحقق أى تقدم ، فامنحه تحذيراً بوقف ، كمهلة للإصلاح ، ثم انقله أخيرًا إلى عمل آخر أو إلى هيئة أخرى إن لزم الأمر .

## ٧ - فن التعامل مع المعارض

**المعارض :** المعارضة داخل المجموعة لها صورتان وهى أمر طبيعى ، معارضة عنيفة وأخرى هادئة ، الأولى : ظاهرة وواضحة ، والثانية : مكبوته يظهرها عدم تعاون الأفراد ، وهى تختلف عن أحوال المعارضة الجماعية ، التى ناقشناها فى الجزء الأول ، فى أنها هنا حالات فردية .

**خطوات التعامل :**

- ينبغى أن يتساوى لدى قائدنا تقبل المعارضة ، كما يتقبل الموافقة ، بنفس الروح والسرور .
- ينبغى ألا ينظر قائدنا إلى المعارضة على أنها إساءة شخصية ، أو النيل منه ، وعليه أن يدفع هذه الوساوس ، ويكون رائده حسن الظن برجله .
- يؤكد أن المعارضة النزيهة صفة مرغوبة ، ويعتقد فى ذلك ، وأن يكون فيه صادقًا، وعلامة صدقه تظهر مع موقفه من المعارض .
- على قائدنا أن يدرك ، أن النمو والنضج قد ينتجا من المعارضة ، إذا تم استخدامها كدراسة ، وما هى إلا بمثابة نقطة بداية ، للوصول إلى اتفاق جماعى .

- إذا أراد القائد إجماع الرأى ، فلابد من بناء البرنامج على جميع وجهات النظر ، التى توجد فى الأفراد، وإلا سيجعل المعارضين مترقبين دائما لأوجه النقص ، متربصين للفرصة ، التى تتيح لهم النكوص والارتداد .
- يجلس قائدنا مع المعارض ليحدد أوجه الاتفاق ، ويبدأ من عندها ، فإن كانت فى الوسائل ، فليجرب وسائله ، وإن كانت فى الأسس ، فلابد من المناقشة الرقيقة الهادئة حتى تتضح وجهات النظر .
- أن يكون هم قائدنا ، نمو المعارض والاستمرار فى تربيته ، ولا يكون همه كسب جولات ، فالنار لا تكافح بالنار .
- على قائدنا لكى يحصل على اتفاق مع المعارض **أن يبتعد عن الآتى :**
  - أن يفقد سموه ووقاره بالدخول فى معارك مع المعارض .
  - الابتعاد عن الجدال لأنه يزيد من مقاومة المعارض .
  - أن يتخذ قراراً يقوم علي المصطلحات أو التصورات ، حتى يضمن قراراً بموافقة جميع الأفراد .
  - أن يعمم الأمر ، فهو حالة فردية ، تعالج كحالة فردية ، وما ينجح مع فرد لا ينجح مع غيره .

**وأخيراً :**

على قائدنا ألا يجعل المعارض مشكلة ، وذلك بانتهاجه بناء روح الجماعةوالتعاون بين الأفراد وإيجاد بيئة صالحة ومناخ تربوى يشجع على النمو المعتدل ، حيث لا يوجد أصحاب صعوبات أومشكلات .

***تم بحمد اللّه وتوفيقه !!***

* * *

# المراجـــع


١ ـ **عناصر الإدارة** ـ لندول أورفيك ـ ترجمة على حامد بكر مكتبة الثورة الإدارية بإشراف د . كمال دسوقى دار الفكر العربى ١٩٩٥ م .

٢ ـ **المشرف الناجح** ـ وليم فاندرسال ـ ترجمة د . عبد الهادى الجوهرى وآخرون مكتبة الطليعة بأسيوط مصر ط ١٩٧٨ م .

٣ ـ **التعلم والتعليم** ـ ارتر جورج هيوز ـ مدخل فى التربية وعلم النفس .

إى اج هيوز ـ ترجمة / حسن الدجيلى ـ عمارة شوؤن المكتبات جامعة الملك سعود الرياض ١٩٨٢ م .

٤ ـ **كيف نعلم الكبار** ـ جمعية تعليم الكبار الأمريكية ـ ترجمة د . سعد عبد الحميد موسى الهيئة المصرية العامة للكتاب سنة ١٩٧٧ م .

٥ ـ **القيادة** ـ حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء ـ ليوناردر سايلى ترجمة : كمال السيد مراجعة محمد عبد الله مؤسسة الأهرام ١٩٨٠ م .

٦ ـ **الإدارة الجبرية** ـ رولف هـ ـ وايلد ترجمة سيد كريم ط ١٩٨٠ م مؤسسة الأهرام التجارية ـ مصر .

٧ ـ **أنماط جديدة فى الإدارة** ـ رنسيس ليكرت ترجمة إبراهيم على البرلسى وزارة التعليم العالى سلسلة الألف كتاب ـ مؤسسة سجل العرب ط ١٩٦٦م .

٨ ـ **الإدارة ( المفاهيم الأسس المهام )** د . إبراهيم عبد الله المنيف دار العلوم ١٩٨٣ م بيروت ـ لبنان .

٩ ـ **الإدارة فى الإسلام** ـ د . أحمد إبراهيم أبو سن ـ مكتبة وهبة القاهرة ١٩٨٤ م / الدر السودانية للكتب ـ الخرطوم .

١٠ ـ **نحو مدارس أفضل** ـ كيميول وايلز ترجمة ـ فاطمة محجوب مكتبة الأنجلو المصرية ط ١٩٨٢ م .

١١ ـ **التربية العامة** ـ رونيه أوليفير ـ ترجمة د . عبد الله عبد الدائم دار العلم للملايين ١٩٨٦ ط السادسة بيروت ـ لبنان .

١٢ ـ **سر التربية الناجحة** ـ عبد اللطيف برى ـ دار التعارف للمطبوعات بيروت ط ١٩٨٠م .

١٣ ـ **سبل تعليم الكبار** ـ كولى مرثر ـ ثرمان وايت دار نهضة مصر للطبع والنشر القاهرة ١٩٦٨ م .

١٤ ـ **سين وجيم عن مناهج البحث العلمي** ـ مؤسسة الرسالة دار عمار ـ طلعت همام ـ ط ١٩٨٤ م .

١٥ ـ **فن التدريس** ـ هربرت روكوهل ترجمة سعاد جاد الله دار الفكر العربى ١٩٨٤ م مراجعة الأستاذ محمد سليمان شعلان .

١٦ ـ **تعليم المتعلم طريق التعلم** ـ برهان الدين الزرنوجي ـ الفكر التربوى ـ وكالة المطبوعات الكويت ١٩٧٧ م .

١٧ ـ **ابن خلدون ـ المقدمة** ـ وكالة المطبوعات الكويت ١٩٧٧ م .

١٨ ـ **المخلاة** ـ بهاء الدين الهمدانى العاملى ـ صاحب الكشكول ـ دار المعرفة ـ بيروت ـ لبنان بدون تاريخ .

١٩ ـ **المدهش ـ لابن الجوزى** ـ دار مروان ـ بيروت ـ لبنان ١٩٧٣ م .

٢٠ ـ **روضة العقلاء ونزهة الفضلاء** ـ للإمام الحافظ أبى حاتم بن صابر البستى ٣٥٤ هـ مطبعة السنة المحمدية القاهرة .

٢١ ـ **تهذيب مدارك السالكين** ـ لابن قيم الجوزية ـ دار المطبوعات الحديثة جدة ١٤٠٨ هـ .

٢٢ ـ **تذكرة الدعاة** ـ البهى الخولى ـ الاتحاد الاسلامى العالمى ط ١٩٨٣ م .

٢٣ ـ **البداية والنهاية** ـ لابن كثير ـ ط بيروت ١٩٦٦ م .

٢٤ ـ **طبقات ابن سعد** ـ ط بيروت ١٩٥٨ م .

٢٥ ـ أسس علم النفس الإجتماعى ـ د . مختار حمزه ـ دار المجتمع العلمى جدة ١٩٧٩ م .

٢٦ ـ كيف تكسب الثروة والنجاح والقيادة ـ ربل كارتجى منشورات دار مكتبة الحياة بيروت ـ لبنان ١٩٨٠ م .

٢٧ ـ أدب الدنيا والدين ـ أبو الحسن الماوردى ـ منشورات دار مكتبة الحياه بيروت لبنان ١٩٨٧ م .

٢٨ ـ علم النفس المعاصر فى ضوء الإسلام د . محمد محمود محمد دار الشروق جده ١٩٨٤ م .

٢٩ ـ لمحات فى فن القيادة ج ـ كورتوا ـ تعريب المقدم الهيثم الاتوبى المؤسسة العربية للدراسات والنشر بيروت ١٩٨٦ م .

٣٠ ـ حياة الصحابة ـ محمد يوسف الكاندهلوى دار القلم ـ دمشق تحقيق الشيخ نايف العباسى ومحمد على دولة ١٩٨٣ م

٣١ ـ العمر وعلاقته بالإبداع لدى الراشدين ـ د . محيى الدين أحمد حسين دار المعارف ـ القاهرة ١٩٨٢ م .

٣٢ ـ الناس والأمم ـ بحث فى أصول السياسة ـ لويس هال ترجمة ـ د . محمد فتحى الشنيطى مؤسسة سجل العرب القاهرة ١٩٥١ م .

٣٣ ـ فن قيادة الشباب ـ دورثى دوبرتى ترجمة إسماعيل صفوت دار نهضة مصر القاهرة ١٩٦٦ م .

٣٤ ـ آفاق جديدة فى دراسة الإبداع ـ د . عبد الستار إبراهيم وكالة المطبوعات ـ الكويت ١٩٧٨ م .

٣٥ ـ مطارحات مكيافيلى ـ تعريب خيرى حماد منشورات دار الآفاق الجديدة ـ بيروت ١٩٨٢ م .

٣٦ ـ القوى الخفية ـ فى السياسة العالمية ـ تأليف ل . فراي مراجعة البروفسور دتيى فاهى ترجمة العقيد محمد كمال ثابت دار الكاتب العربى بيروت ـ لبنان بدون تاريخ .

٣٧ ـ سيرة ابن هشام ـ ط ـ الحلبى / تحقيق : محمد محيى الدين

عبد الحميد ١٩٣٧ م القاهرة .

**٣٨ ـ تاريخ الطبرى** ـ ط دار المعارف ـ مصر ١٩٦٦ م .

**٣٩ ـ الكامل فى التاريخ** ـ لابن الاثير ـ ط المصرية ١٣٧٤ هـ .

**٤٠ ـ أساليب الاقناع وغسيل الدماغ** ـ جى إى . براون دار الهدى ـ السعودية ١٩٨٩م.

* * *

# الفهـــرس

* * *

رقم الإيداع : ١١٠٤١/ ١٩٩٤م
I . S . B . N : 977 - 5339 - 16 - 2